

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI NAPOLI FEDERICO II



DOTTORATO DI RICERCA IN SCIENZE DEL TURISMO AD

INDIRIZZO MANAGERIALE

INDIRIZZO: MANAGERIALE

XXII CICLO

**LE FORME DI IMPRENDITORIALITA' E LE ALLEANZE
STRATEGICHE NEL SETTORE DELLA RISTORAZIONE
TEORIE INTERPRETATIVE ED ASPETTI PRATICI**

TESI DI DOTTORATO

DI

ALESSIO PIRAS

COORDINATORE:

CH.MA PROF. SERGIO SCIARELLI

TUTOR:

CH.MO PROF.SSA VALENTINA DELLA CORTE

INDICE
- INTRODUZIONE -
IL FENOMENO DELL'IMPRENDITORIALITA'

1. Concetto di imprenditorialità e di alleanza strategica per incominciare un'attività.
2. La metodologia del progetto di ricerca e l'oggetto d'indagine.
3. Il lavoro di ricerca: struttura e limiti.

- PARTE PRIMA -
LA TEORIA DI BASE

CAPITOLO PRIMO
L'ANALISI TEORICA DELL'IMPRENDITORIALITA' E
DELLE ALLEANZE STRATEGICHE NEL SETTORE DELLA
RISTORAZIONE

1. Cenni alla figura dell'imprenditore.
 - 1.2 L'imprenditore come individuo che si rapporta all'incertezza.
 - 1.3 La *mission* e la *vision* imprenditoriale.
 - 1.4 L'imprenditorialità nel contesto macroeconomico.
 - 1.5 Gli *steps* dell'imprenditore.
 - 1.6 Lo *start up* d'impresa.
2. Le alleanze nelle strategie d'impresa, le principali teorie.
 - 2.1 Il *franchising* come scelta imprenditoriale.
3. Vantaggi e rischi delle alleanze strategiche.
 - 3.1 Le imprese di ristorazione e l'alleanza come opportunità per iniziare un'attività imprenditoriale.

CAPITOLO SECONDO
L'IMPRESA DI RISTORAZIONE:
ASPETTI GESTIONALI E SCELTE STRATEGICHE

1. L'impresa di ristorazione.
2. Il ruolo dell'impresa di ristorazione nella filiera turistica.
3. I principali criteri di classificazione delle possibili tipologie di imprese di ristorazione.
4. Il processo di produzione ed erogazione delle imprese di ristorazione.
5. Analisi strategica delle imprese di ristorazione.
 - 5.1 Analisi del macroambiente (Pest Analysis).
 - 5.2 Analisi del microambiente.
 - 5.3 Analisi delle risorse interne dell'impresa.

CAPITOLO TERZO

LE STRATEGIE DI COLLABORAZIONE DELLE IMPRESE DI RISTORAZIONE: IL *FRANCHISING*

1. I processi di collaborazione delle imprese di ristorazione, le possibili alleanze.
2. Il *franchising* come strumento per intraprendere un'attività imprenditoriale nella ristorazione.
 - 2.1 Le motivazioni che giustificano l'ampia diffusione del *franchising*.
 - 2.2 Il *franchising* in Italia.
 - 2.3 Il *franchising* internazionale.
3. Analisi e valutazione del *franchisor*.

- PARTE SECONDA -

LA RICERCA EMPIRICA

CAPITOLO QUARTO

ANALISI EMPIRICA DELLE SCELTE STRATEGICHE NELLE IMPRESE DI RISTORAZIONE

1. La definizione delle ipotesi della ricerca.
 - 1.1 La prima ipotesi di ricerca.
 - 1.2 La seconda ipotesi di ricerca.
2. Metodologia per la scelta dei casi aziendali e raccolta dei dati.
3. L'analisi dei risultati e la proposta di un *framework*.
4. Conclusioni e spunti.

BIBLIOGRAFIA

- INTRODUZIONE -

IL FENOMENO DELL'IMPRENDITORIALITÀ

1. Concetto di imprenditorialità e di alleanza strategica per incominciare un'attività.

La parola imprenditore è ampiamente utilizzato, sia nella vita quotidiana sia come termine tecnico in materie economiche ed aziendalistiche. La sua origine risale al diciassettesimo secolo, quando in Francia, ad un individuo, denominato imprenditore, è stato commissionato di intraprendere un particolare progetto commerciale da parte di un terzo individuo, denominato investitore, il quale concedeva il denaro da investire. Tale progetto era rischioso, sia per l'investitore (che avrebbe potuto perdere il denaro) e sia per il navigatore - imprenditore (che avrebbe potuto perdere molto di più). L'intreccio dei concetti di imprenditore, di investitore e di rischio è evidente fin dall'inizio. Un certo numero di concetti sono stati ottenuti dall'idea di l'imprenditore come ad esempio imprenditoriale, l'imprenditorialità ed il processo imprenditoriale. L'idea che l'imprenditore è qualcuno che si impegna in alcuni progetti offre una apertura allo sviluppo di una comprensione della natura dello spirito imprenditoriale. L'imprenditorialità è, allora, che cosa fa l'imprenditore. Imprenditoriale è un aggettivo che descrive come l'imprenditore si impegna in quello che fa. Il processo imprenditoriale in cui l'imprenditore si impegna è il mezzo attraverso il quale si crea nuovo valore come risultato del progetto: rischio imprenditoriale.

Le alleanze strategiche rappresentano una soluzione sempre più utilizzabile dalle imprese per la realizzazione di strategie di crescita dimensionale (Sciarelli S., 2002), consentendo di perseguire una vasta gamma di obiettivi ed al contempo di superare le difficoltà che potrebbero ostacolare l'attuazione della strategia. In alcune circostanze il raggiungimento di questi obiettivi non può prescindere dalla realizzazione di alleanze, in altri casi le alleanze possono essere

preferite alla crescita interna ed alle altre modalità di crescita esterna (Mustilli, 1990), come fusioni ed acquisizioni (Capasso, 1990).

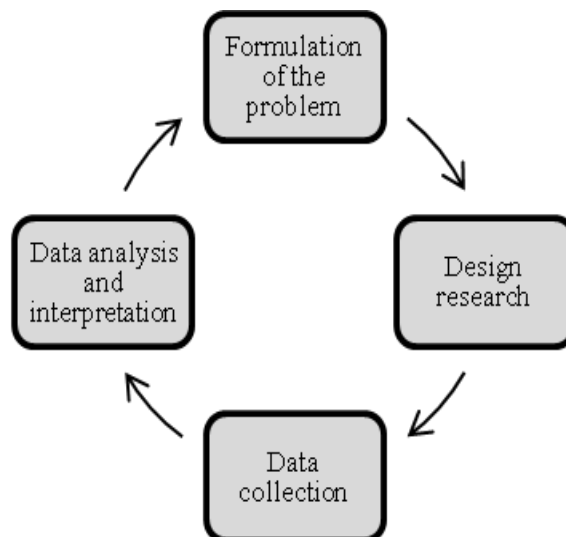
Una forma di alleanza tra imprese è il *franchising* che è incentrato su un contratto tra *franchisor* e *franchisee*, definito come una forma organizzativa “in cui il proprietario di un *brand* consente ad un altro soggetto, entro certi limiti, la facoltà di svolgere un’attività d’impresa utilizzando questo *brand*, allo scopo di realizzare e distribuire i propri prodotti e servizi” (Caves, William, 1976), ma con l’obbligo di rispettare determinati standard di qualità e di versare una *royalty* al proprietario del *brand* stesso. In Italia già dal 2004 il *franchising* si era affermato e consolidato, nell’ultimo anno ha ottenuto uno spazio ancora maggiore ed oggi ha catturato l’attenzione non solo degli operatori del commercio (non a caso in Italia il *franchising* viene definito il meccanismo delle affiliazioni commerciali) ma anche della imprenditoria più evoluta. La “forza” del *franchising* consiste nell’essere l’unica formula di alleanza commerciale in grado di coniugare con efficacia l’impegno imprenditoriale e la dedizione personale del singolo affiliato (*franchisee*) con le logiche organizzative, il sistema dei mezzi e la forza dell’immagine di marca (*brand*) coordinata e sviluppata dall’affiliante (*franchisor*) (Bonani G.,2008).

Affiliato e affiliante sono entrambi imprenditori e contemporaneamente partner che si legano giuridicamente attraverso un’alleanza che funziona solo se vi è il rispetto di precisi obblighi deontologici e di regole codificate in modo imprescindibile. Infatti, il successo dell’alleanza in franchising può essere ottenuto solo quando si realizza un vero “gioco di squadra” tra le parti, con disciplina e rispetto dei ruoli.

2. La metodologia del progetto di ricerca e l'oggetto d'indagine.

I concetti precedentemente descritti, congiuntamente ad alcuni dei principali contributi in materia di ricerca aziendalistica, socio-culturale e turistica hanno contribuito alla definizione della metodologia di ricerca adottata. Si parte dal presupposto che qualsiasi percorso di ricerca può essere definito come una serie di scelte ordinate secondo una logica, che traggono origine dalla formulazione del problema e si sviluppano attraverso la progettazione e l'esecuzione di uno studio ma anche attraverso l'analisi dei risultati e la loro interpretazione. Queste scelte devono essere ordinate secondo una cronologia, infatti, la progettazione deve necessariamente precedere l'esecuzione e, l'analisi dei dati, non può che seguire la fase di raccolta degli stessi. Tali fasi pur essendo sequenziali sono collegate in modo circolare (Figura 1). Si parte dalla formulazione del problema e si chiude il processo con un altro problema, ma il punto di arrivo a cui si giunge dopo il percorso descritto non è mai esattamente uguale a quello dal quale si era partiti (Mc Grath, 1982).

Figura 1. Research process



Fonte: Bailey 1991

Partendo dal presupposto che la scienza può essere dimostrativa, descrittiva o correggibile, per lo sviluppo del lavoro si è scelta la concezione descrittiva che si pone come obiettivo l'individuazione di una particolare conclusione, a seguito dello studio della realtà. Il percorso seguito può essere definito misto, visto che tiene in considerazione sia una logica induttiva, che studia la realtà partendo da alcuni casi che determinano la formulazioni di concetti i quali possono portare a delle teorie attraverso la generalizzazione empirica, e sia una logica deduttiva che parte dai concetti per giungere alla teoria attraverso la formulazione di ipotesi e lo studio di casi. Quindi secondo un approccio misto deduttivo-induttivo, si può dire che il lavoro di ricerca si è sviluppato a partire da un background conoscitivo, utile alla formulazione delle ipotesi, le quali, successivamente, sono state dimostrate attraverso l'osservazione ed il contatto diretto con la realtà, elemento necessario per determinare una generalizzazione dei risultati (Onida, 1959).

L'approccio della ricerca prescelto, naturalmente, risente inevitabilmente delle specificità legate all'ambito di riferimento. Lo studio scientifico dell'imprenditorialità, delle alleanze strategiche e delle dinamiche collegate alle imprese di ristorazione è influenzato da

numerosi approcci economici, organizzativi e strategici. Si tratta di un approccio positivista alla ricerca spinto dalla volontà di giungere alla descrizione concreta di una realtà tangibile ed osservabile. Numerosi studi sia sull'imprenditorialità, sia sulle alleanze strategiche sono afferenti a questo tipo di approccio. Il percorso di questi studi comincia da un'indagine esplorativa che identifica alcuni punti da approfondire nelle ricerche che la seguiranno, generando così un processo iterativo. In quest'ottica si collocano anche tutti quegli studi che replicano quelli che li hanno preceduti con l'obiettivo di rafforzare i contenuti e le affermazioni e circoscriverne i risultati.

Dal punto di vista operativo il percorso di ricerca seguito è stato così sviluppato (Mari, 1994):

1. Individuazione del problema di ricerca.
2. Ricostruzione del framework teorico.
3. Formulazione delle ipotesi di ricerca.
4. Definizione del disegno di ricerca.
5. Conclusioni.

Individuazione del problema di ricerca

Per quanto concerne l'individuazione del problema di ricerca. L'oggetto di studio e di interesse è rappresentato dal complesso tema che mette in relazione i concetti di imprenditorialità e di alleanze strategiche con particolare riferimento a quelle poste in essere nel settore della ristorazione. Gli studi svolti prima della ricerca in oggetto hanno contribuito ad individuare i paradigmi della ricerca (Schumpeter, 1912; Knight, 1921; Drucker P.F., 1985; Barney, 2002; Donaldson, 2001; Rumelt, 1974; Williamson, 1979; Eccles, 1997; Contractor, Kundu, 1998; Chathoth, Olsen, 2003; Chen H., Chen T., 2003). Tali studi hanno avuto come oggetto approfondimenti sull'imprenditorialità e sulle teorie di impresa, con particolare attenzione alla resource-based theory, al fenomeno delle alleanze strategiche e all'analisi del settore della ristorazione. Alla luce delle conoscenze così acquisite si sono sviluppate le seguenti riflessioni:

- il ruolo dell'imprenditore è da sempre considerato di estrema importanza per l'economia e l'aumento di questa figura nella società moderna porterebbe, sicuramente, miglioramenti all'economia;

- in Italia il codice civile all' Articolo 2082 ci dice che “*è imprenditore chi esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi*” ma questa condizione è sufficiente per sentirsi imprenditori;

- le alleanze strategiche aiutano la crescita dimensionale ma alcune di esse possono, da un altro punto di vista, incentivare un potenziale imprenditore a diventarlo;

- *l'insieme* delle alleanze strategiche di un'impresa di ristorazione comprende alcune con elevati livelli di partecipazione o di controllo (alleanze equity), mentre la maggior parte sono sviluppate tramite alcune forme contrattuali come il franchising (alleanze non-equity).

Per definire il problema della ricerca, utili sono stati i paradigmi di ricerca, le esperienze empiriche e la ricerca bibliografica. In relazione al primo punto, si è già detto che il percorso formativo ha portato ad approfondire i temi dell'imprenditorialità, delle teorie di impresa, delle alleanze strategiche (con specifico riferimento al *franchising*) e delle dinamiche del settore della ristorazione.

A tali approfondimenti si sono anche affiancate esperienze di tipo empirico che hanno coadiuvato il ricercatore nella contestualizzazione degli argomenti.

Infine, riguardo alla ricerca bibliografica può dirsi che essa ha rappresentato un passaggio fondamentale per giungere alla definizione del problema di ricerca. Quest'ultima è stata svolta con un approccio metodologico finalizzato alla ricognizione delle posizioni concettuali, nozioni, teorie che i diversi studiosi hanno assunto sui diversi temi oggetto dell'indagine.

Alla luce dei passaggi logici appena enunciati si è potuto procedere alla elaborazione degli obiettivi della ricerca, cioè verificare:

1. quando nel settore della ristorazione, nel perseguire un obiettivo imprenditoriale, il potenziale nuovo imprenditore decide di adottare la formula del *franchising* alleandosi ad un *franchisor* per diventare imprenditore;

2. un individuo che decide di diventare imprenditore aprendo una propria attività affiliandosi ad un *franchisor*, viene riconosciuto dall'affiliante e dalla comunità (compreso il soggetto stesso e gli altri potenziali imprenditori) come imprenditore.

Ricostruzione del framework teorico

In questa fase è stato effettuato un approfondimento delle posizioni concettuali che gli studiosi hanno assunto sul tema al quale il problema della ricerca è relativo. Molto utile è stato il riferimento ad alcune parole chiave sulle quali concentrare l'attenzione e sulle quali si è deciso di ricostruire il percorso evolutivo che la letteratura in tema di imprenditorialità, di alleanze strategiche e di imprese di ristorazione ha avuto sin dalle origini. Le parole chiave possono essere suddivise in tre macro categorie e sono state:

1. Imprenditore, imprenditorialità, rischio d'impresa, incertezza, profitto;
2. Strategie d'impresa, alleanze strategiche, *franchising*, *franchisor*, *franchisee*;
3. Ristorazione, ristoranti (in tutte le sue eccezioni), ristorazione turistica, catene di ristorazione.

In riferimento al lavoro di ricerca si sono considerati gli studiosi, che sulla base delle conoscenze e degli studi pregressi, nelle loro pubblicazioni, hanno trattato i temi di cui si è detto precedentemente. La ricerca tramite parole chiave è stata effettuata in Italia ed all'estero, presso l'Università di Derby a Buxton, utilizzando le risorse delle biblioteche, alle quali si è potuto accedere tramite cataloghi digitali e banche dati on-line.

Formulazione delle ipotesi di ricerca

Le ipotesi di ricerca sono derivate tramite la ricostruzione del framework teorico. Non a caso, le ipotesi sono definite come quelle proposizioni che asseriscono una relazione tra determinanti eventi (Tedeschi, Linskold, 1976). In quest'ambito è importante evidenziare che nella letteratura della ricerca sociale le ipotesi possono essere presentate in modo descrittivo (fenomeno associati fra loro) o causale (un fenomeno viene indicato come causa di un altro che ne è la conseguenza). Sostanzialmente la differenza reale tra le tipologie di ipotesi risiede nella metodologia utilizzata per testarle.

Si distinguono, infatti (Mari, 1994):

- la ricerca esplorativa – che rappresenta uno strumento per lo svolgimento di ricerche di più ampio respiro. Questa è finalizzata alla formulazione di alcune spiegazioni di base relative all'argomento sul quale verte la ricerca principale;

- la ricerca descrittiva, in cui il ricercatore conosce già l'ambito di indagine, per cui non ha bisogno delle spiegazioni generali, ma può tentare direttamente di formulare la propria teoria basata sulla classificazione di alcune variabili su una loro stima e sul confronto;

- la ricerca causale, in cui il ricercatore vuole dedurre una sua teoria basata sulla determinazione causa-effetto nel contesto oggetto di studio. La relazione causale non può essere dimostrata, ma si tenta di inferirne l'esistenza attraverso specifiche metodologie di raccolta dei dati.

Nel presente lavoro si cerca di coniugare le tre metodologie di raccolta dati: esplorativa, essendo stata realizzata una prima analisi dei documenti raccolti; descrittiva essendo stata effettuata, nella fase empirica, un'indagine statistica su un campione di giovani con età compresa tra i diciotto ed i trentacinque anni, ed un'indagine qualificata su un campione di *franchisor*; causale poiché la ricerca è finalizzata ad evidenziare l'esistenza dei legami di causa-effetto che possono persistere tra l'imprenditorialità e le scelte strategiche come il *franchising*.

Il disegno di ricerca

Per la definizione del disegno di ricerca si è ritenuta utile la formalizzazione del problema sotto forma di quesiti, in modo da riuscire a focalizzare con un grado ancor più elevato di analiticità le tematiche principali sulle quali dirottare gli sforzi della ricerca:

□ **Quesito n. 1:** Nel definire un soggetto come imprenditore quali elementi sono maggiormente significativi (rischio, incertezza, possesso di fonti economico/finanziarie, innovazione, etc.)?

□ **Quesito n. 2:** Ottenere agevolazioni relativamente agli elementi che caratterizzano la figura dell'imprenditore (riduzione del rischio, facilitazioni nell'ottenere parte delle fonti economico/finanziarie, condivisione di idee innovative, etc.) a fronte di un corrispettivo in denaro, consente di essere riconosciuto come imprenditore?

Rispetto ai metodi di raccolta dei dati è stata utilizzata l'analisi dei documenti e l'indagine statistica sul campo. In quest'ultima fase la tecnica utilizzata è stata quella dell'osservazione non partecipante, basata sul contatto diretto tra il ricercatore ed i referenti (manager o proprietari di *franchisor*) di un campione di catene di ristorazione nazionali ed internazionali, con la finalità di ampliare la conoscenza della materia e verifica di parte delle ipotesi ed, inoltre, la somministrazione di un questionario ad un *panel* di giovani con età compresa tra i diciotto ed i trentacinque anni.

Il metodo di campionamento adottato, nel primo caso (manager o proprietari di *franchisor*), è stato di tipo stratificato. La popolazione N, costituita da tutte le imprese che adottano quali forme di governo per le proprie catene oltre la proprietà anche il franchising, separatamente (se solo *franchising*) o in modo congiunto, è stata ripartita in gruppi (strati), il più possibile omogenei, al loro interno e, il più possibile eterogenei tra loro. Successivamente, in ognuno di essi, è stato estratto un campione casuale.

Nel secondo caso la scelta del *panel* di giovani "potenziali imprenditori" è stata del tutto casuale e l'indagine si è svolta con la

somministrazione di un questionario che avrebbe consentito di comprendere il pensiero dei giovani sulle problematiche principali della ricerca.

Nonostante, la raccolta e l'analisi dei dati nel primo caso non si sia basata su di un questionario strutturato, mentre nel secondo le interviste sono state fatte sulla base di un questionario predefinito, si sono ottenute in entrambi i casi informazioni di tipo qualitativo. Le principali informazioni ottenute hanno permesso di comprendere il punto di vista, rispetto agli elementi oggetto della ricerca, dei rappresentanti di due differenti ambiti, da una parte i *franchisor* che, per la loro crescita dimensionale, sono alla ricerca di giovani imprenditori e dall'altra i giovani che potrebbero essere interessati ad iniziare un'attività imprenditoriale.

3. Il lavoro di ricerca: struttura e limiti.

Il lavoro svolto si propone di descrivere ed analizzare nel suo complesso i contenuti della ricerca realizzata. Esso è, fondamentalmente, diviso in tre parti: la prima, introduttiva in cui si descrivono le motivazioni che hanno spinto alla trattazione di questo specifico argomento, gli elementi determinanti per la metodologia della ricerca, la struttura ed i limiti del lavoro realizzato; la seconda, relativa alla teoria di base dedicata alla ricostruzione del framework teorico, considerando prima separatamente, poi congiuntamente il fenomeno del franchising, il ruolo del imprenditore e delle imprese di ristorazione; la terza parte dedicata alla ricerca empirica, identificata la scelta delle teorie di riferimento, si sono elaborate e si sono dimostrate le ipotesi, per poi trarre le conclusioni del lavoro.

Il lavoro di ricerca condotto per l'elaborazione della tesi finale di dottorato prevede un approfondimento del concetto di imprenditorialità e delle alleanze strategiche viste come opportunità per entrare nel mondo dell'imprenditoria e non focalizzando l'attenzione sullo sviluppo dimensionale, in particolare individuando quale possibile alleanza tra imprenditori il contratto di *franchising*, in particolare in un settore dove non

è estremamente diffuso come quello della ristorazione. E' possibile considerare il progetto come se fosse articolato in quattro sub-obiettivi a cui corrispondono i 4 capitoli del lavoro di tesi.

Capitolo 1 - L'analisi teorica dell'imprenditorialità, delle alleanze strategiche e del contratto di franchising: in cui si vuole fornire un quadro di riferimento teorico sul concetto di imprenditore e delle alleanze strategiche rispetto alle principali teorie di impresa e teorie economico-organizzative: Market Power Theory (Porter, 1985); Transaction Cost Theory (Coase, 1937; Williamson, 1975, 1985); Agency Theory (Fama, Jensen, 1983; Jensen, Meckling, 1976); Real Option Theory (Amran, Kulatilaka, 1999; Copeland, Keenan, 1998; Falukner, de Rond, 2000; Kogut, Kulatilaka, 2001); Resource-Based Theory (Barney, 1991, 2002; Grant 1991; Peteraf, 1993; Rumelt, 1984, 1991; Wernefelt, 1984); Game Theory (von Neumann, Morgenstern, 1944; Nash, 1950; Axelrod, 1984); Resource Dependence Theory (Pfeffer, Salancik, 1978; Pfeffer, 1982); Relational Contract Theory (Macneil, 1974; Mohr, Spekman, 1994; Zaheer, Venkatraman, 1995); Organizational Learning Theory (Kogut, 1988; Child, Faulkner, 1998; Inpken, 1998); Social Network Theory (Nohria 1992; Gulati, 1998). Successivamente, nel capitolo si è motivata la scelta dell'approfondimento del *franchising*.

Capitolo 2 - L'impresa di ristorazione: aspetti gestionali e scelte strategiche, dove ci descrivono le principali caratteristiche delle imprese di ristorazione, con riferimento al ruolo, alla classificazione e alle attività (Della Corte, 2009), l'organizzazione e le principali scelte strategiche adottate da questa tipologia di imprese (Sciarelli S., 2002; Brush, Greene, Hart, 2001; Barney, 2002; Harrison, 2003; Della Corte, 2004; Della Corte, 2009).

Capitolo 3 - Le strategie di collaborazione delle imprese di ristorazione: in cui l'obiettivo è quello di analizzare i principali contributi relativi ai processi di collaborazione delle imprese di ristorazione, con particolare riferimento alle catene in *franchising*. In questo capitolo viene approfondito il *franchising* secondo un duplice aspetto, quello del *franchisor* in riguardo alle motivazioni che portano a diventarlo e studiando maggiormente gli aspetti che possono interessare il *franchisee* sia in termini imprenditoriali che di mera scelta dell'affiliante più vantaggioso.

Capitolo 4 - Analisi empirica dell'imprenditorialità ed il franchising:

a partire dal quadro teorico di riferimento, considerando alcune variabili chiave, come gli elementi che definiscono un individuo quale imprenditore e la propensione all'alleanza per intraprendere un'attività imprenditoriale, ci si pone come obiettivo quello di individuare e dimostrare empiricamente alcune ipotesi relative a:

- Andando oltre gli aspetti giuridici, nella percezione aziendale e dei potenziali imprenditori, l'utilizzo del *franchising* da parte del *franchisee* porta l'individuo a sentirsi realmente imprenditore e ad essere riconosciuto tale, inoltre, questa formula può agevolare notevolmente chi vuole diventare imprenditore (Hp. 1).

- Si può asserire nel campo della ristorazione che il franchising sia inequivocabilmente un'alleanza strategica e che, inoltre, rappresenti una delle migliori alleanze per entrambe le parti (Hp. 2).

Per ciò che riguarda i limiti del lavoro di tesi, uno degli svantaggi di cui risente l'approccio misto deduttivo-induttivo è legato alla prima fase di formulazione delle ipotesi in funzione della teoria. Infatti, se le ipotesi sono implicitamente contenute nella teoria si rischia di non ottenere alcun effettivo avanzamento di conoscenza.

Al limite, di cui si è appena accennato, si aggiungono quelli relativi all'indagine empirica, legati sia al campionamento che, per sua natura, è affetto da errori (Fraire, Rizzi, 2000), sia al tentativo di generalizzare i risultati dell'indagine. Infine, un ulteriore limite è rappresentato dalla complessità dell'analisi che collega elementi tra loro differenti ed eterogenei, ognuno dei quali potrebbe assumere dignità di ricerca autonoma.

Ciononostante, nella sequenza ragionata delle fasi di ricerca ci si pone l'obiettivo di giungere alla formalizzazione di una metodologia il più possibile valida per l'analisi condotta.

- PARTE PRIMA -
LA TEORIA DI BASE

CAPITOLO PRIMO
L'ANALISI TEORICA DELL'IMPRENDITORIALITA' E
DELLE ALLEANZE STRATEGICHE NEL SETTORE DELLA
RISTORAZIONE

1.Cenni sulla figura dell'imprenditore

Dallo studio della letteratura, partendo dalla tradizione classica per poi giungere all'analisi neoclassica dei secoli diciannovesimo e ventesimo, si comprende quale importanza abbia avuto la figura dell'imprenditore nel corso dei secoli. Dall'approfondimento di questo studio non si è giunti ad una definizione univoca dell'imprenditore ma si sono compresi tutti gli aspetti che, a seconda degli autori, svolgono un ruolo fondamentale nell'individuazione di questa figura.

L'analisi classica riconosce alla figura dell'imprenditore il ruolo di controllore ed organizzatore nella vita economica, in particolare, alla fine del diciottesimo secolo si giunge a considerare, nella maggior parte dei casi, il fornitore del capitale e l'organizzatore della produzione come la stessa persona. Come risultato si è evidenziata la tendenza a mescolare insieme alcune fonti di reddito ed a ridurre l'importanza di altre. Per questo motivo alcuni autori classici inglesi, inclusi Smith, Ricardo e Mill, utilizzarono termini come il profitto per descrivere l'ammontare complessivo della remunerazione del fornitore di capitale, anche se includeva elementi che secondo altri autori, dovrebbero essere appropriatamente definiti come, ad esempio, il salario del management, gli interessi sul capitale e così via.

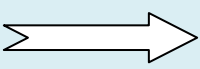

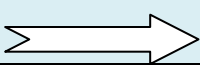
Nella tradizione classica francese, invece, si deve cercare l'origine dell'idea secondo la quale il profitto è una forma di reddito distinto da ciò che si percepisce attraverso il capitale e che va all'imprenditore. Il primo contributo francese in questo campo si

riscontra nell'uso, da parte degli economisti inglesi, del termine francese "entrepreneur" al posto di qualsiasi termine inglese equivalente come ad esempio il termine "venturer". In particolare, l'autore J.B. Say, facendo leva sull'idea di Cantillon, insistette che il profitto fosse una categoria di reddito separata dall'interesse, stabilendo, così, la principale differenza tra le scuole classiche inglesi e francesi ma tuttavia, non pose enfasi, come fece Cantillon, sull'importanza del rischio, perché inizialmente considerò il profitto come un salario spettante all'organizzatore della produzione.

Nell'ambito della scuola francese, Knight (1921), nella sua analisi delle teorie del profitto, scelse Courcelle-Seneuil come colui che contribuì con maggior chiarezza a definire il profitto come una remunerazione per l'assunzione del rischio e che non fosse assolutamente assimilabile al salario.

Per quanto riguarda la scuola tedesca, è da ricordare il contributo di Von Thunen. Nello sviluppo della sua analisi definì il profitto come la parte residua dopo aver sostenuto le spese per gli interessi, per le assicurazioni e per gli stipendi del management. Considerando il profitto come una remunerazione per sopportare i rischi non assicurabili, Von Thunen può essere considerato come un predecessore di Knight.

Figura n. 1 – Alcuni passaggi salienti dell'evoluzione del concetto di profitto per l'imprenditore.

Smith, Ricardo e Mill 	Profitto = l'ammontare complessivo della remunerazione del fornitore di capitale (questa definizione include, all'interno del profitto, elementi come il salario del management, gli interessi sul capitale, etc.).
J.B. Say 	Profitto = un salario spettante all'organizzatore della produzione. All'inizio l'autore non pose enfasi sull'importanza del rischio.
Courcelle-Seneuil e poi Knight 	Profitto = una remunerazione per l'assunzione del rischio (secondo gli autori non era assolutamente assimilabile al salario).

Fonte: ns. elaborazione

1.1 Le origini e la natura dell'imprenditorialità

L'imprenditore è colui che innova secondo la definizione di Schumpeter nella Teoria dello sviluppo economico (1912), il concetto di innovazione è per l'autore, in genere, quella nuova combinazione dei fattori produttivi in grado di assicurare un migliore "funzionamento di produzione" e quindi, per un certo periodo, un profitto monopolistico sul mercato a colui che la attua. In sostanza vengono comprese cinque classi di innovazione che rappresentano a loro volta forme di identificazione per il concetto di imprenditori; tali classi sono:

- 1) l'introduzione di un nuovo bene o di una nuova qualità di un bene esistente;
- 2) l'introduzione di un nuovo metodo di produzione;
- 3) l'apertura di un nuovo mercato;
- 4) lo sfruttamento di una nuova fonte di materie prime;
- 5) l'attuazione di un nuovo tipo di organizzazione industriale, finanziaria o commerciale.

Il merito che viene riconosciuto a Schumpeter, nella sua teoria, è derivante dal fatto di essere pervenuto ad una definizione di imprenditorialità attraverso un processo di tipo conoscitivo ed identificativo del soggetto economico portatore dell'innovazione. Non si tratta, quindi, di una semplice identificazione funzionale ma di una completa "teoria funzionale condizionata" corredata di tutti i necessari elementi costitutivi:

- 1) Una ipotesi di partenza, rappresentata dall'innovazione.
- 2) Un processo di deduzione logica, per il quale imprenditore è colui che introdurrà l'innovazione in un dato sistema economico.
- 3) Un processo di osservazione empirica volto a verificare se esistono tutte le condizioni postulate dalla teoria.

Secondo l'economista francese J.B. Say *"l'imprenditore è colui che preleva risorse economiche da un'area poco produttiva e le*

trasferisce ad una di più elevata produttività e di maggiore redditività”, questa definizione però non chiarisce chi sia veramente l’imprenditore anche se questo termine veniva coniato dallo stesso Say più di duecento anni fa (Peter F. Drucker, 1985).

Negli Stati Uniti si tende, da sempre, a considerare imprenditore colui che impianta in proprio una impresa nuova e di piccole dimensioni ma, non sempre, una piccola azienda è improntata all’imprenditorialità, infatti, secondo Peter F., l’impresa familiare che decide di aprire un ulteriore ristorante o rosticceria affronta sicuramente dei rischi ma secondo l’autore è di dubbio il carattere imprenditoriale perché l’impresa si limita a ripetere, in un altro luogo, ciò che già è stato fatto più volte da altri senza, tuttavia, soddisfare nuovi bisogni dei consumatori o creare una nuova domanda. Mancherebbe quindi, secondo questo punto di vista, lo spirito imprenditoriale anche se si tratta di una nuova iniziativa. Al contrario, la catena McDonald viene ritenuta di carattere imprenditoriale a differenza della piccola paninoteca a conduzione familiare che apre un altro paninoteca in un’altra zona.

La caratteristica della catena McDonald non è quella di aver inventato qualche cosa di nuovo ma, applicando concetti e tecniche di carattere manageriale, standardizzando il prodotto a tal punto da permettere di assaporare il medesimo prodotto in ogni parte del mondo, progettando processi e strumenti ed investendo nella formazione del personale per fissare gli standard necessari, è riuscita a trarre il massimo risultato dalle risorse disponibili, creando nel medesimo tempo un nuovo mercato per una nuova clientela ed è in questo che, secondo l’autore, consiste l’imprenditorialità (Peter F. Drucker, 1985).

La natura dell’imprenditore consiste quindi nella capacità di innovare, l’innovazione rappresenta lo strumento dell’imprenditore che permette di conferire alle risorse esistenti una nuova capacità di creare ricchezza, addirittura si potrebbe affermare che sia proprio l’innovazione a creare una nuova risorsa visto che questa non esiste

fino al momento in cui l'essere umano non vi vede l'utilizzo conferendogli, di conseguenza, un valore economico. Un esempio per tutti è la muffa della penicillina che fino agli anni venti del secolo scorso era considerata un "flagello" per le coltivazioni e non una risorsa, quando, invece, un medico londinese, Alexander Fleming, scoprì che questa muffa era esattamente il battericida che da tempo tutti i batteriologi andavano cercando, trasformando così un "flagello" in una risorsa.

1.2 L'imprenditore come individuo che si rapporta all'incertezza

Nel 1921 Knight sviluppò ed elaborò il concetto che gli imprenditori ricevessero una remunerazione per sopportare l'incertezza che a sua volta provocava la probabilità della perdita del capitale investito che è tipica dell'attività imprenditoriale.

La sua critica principale alle teorie valide fino ad allora era che anche coloro che sottolineavano l'importanza dell'incertezza non erano consapevoli della sua natura e delle sue implicazioni.

Una concezione diffusa era, ad esempio, che il profitto scaturisse dai continui cambiamenti e dallo sviluppo nel tempo. Knight non contestò che i cambiamenti, più o meno radicali, accadessero continuamente e che potessero far nascere l'incertezza e quindi i profitti, ma insistette che il cambiamento di per sé non era il vero problema perché se i cambiamenti accadessero per definizione sarebbero a loro volta prevedibili e se fossero prevedibili verrebbe a mancare l'incertezza che a sua volta genera il profitto. Questo perché i cambiamenti prevedibili porterebbero ad uno stato di equilibrio visto che se il cambiamento si prevede e poi si verifica non genera nessuna variazione sulle aspettative (equilibrio di Hayek, 1942).

Secondo Knight, perciò, non è il cambiamento, ma l'incertezza e la possibilità di aspettative non corrette che fanno aumentare il profitto. Inoltre, il termine incertezza è usato da Knight solo per

descrivere le circostanze in cui non possono essere attribuite probabilità attendibili ai possibili risultati futuri. Nel caso in cui si possano assegnare delle probabilità agli eventi futuri, Knight preferisce usare il termine rischio per descrivere tale situazione ed argomenta che l'esistenza di mercati assicurativi consentirà alle persone di evitare questo rischio, facendo, quindi, una netta distinzione tra l'incertezza ed il rischio ed asserendo che la vera incertezza non può essere evitata pagando un premio di assicurazione.

Dal riconoscimento che la maggior parte della vita economica rappresenta, una risposta all'esistenza dell'incertezza, derivano importanti conseguenze. Knight sposta l'attenzione dall'esecuzione delle attività, asserendo che rappresenta una funzione secondaria, alla decisione di cosa fare ed alle modalità per farlo, definendo questa quale funzione primaria per l'imprenditore. L'imprenditorialità è considerata una capacità che contiene a sua volta la capacità di saper affrontare l'incertezza ed ha a che fare con la conoscenza imperfetta.

Alcune obiezioni in merito a questa visione vennero fatte da Schumpeter, infatti, egli asseriva che se una persona ha intenzione di trarre profitto dagli imprevedibili mutamenti degli eventi, agirà come il proprietario di alcune risorse commercializzabili. L'incertezza, quindi, ricade sui proprietari delle risorse che devono accettarne le conseguenze, dovute ai cambiamenti inaspettati, sul valore di mercato delle loro risorse. I rischi non assicurabili potrebbero ricadere sia sull'imprenditore sia sui capitalisti.

L'imprenditore potrebbe prendere a prestito denaro dal capitalista ad un prefissato tasso di interesse e in questo modo sarebbe l'imprenditore e non il capitalista a sopportare il rischio. Tuttavia, se l'imprenditore non ha risorse proprie, il fallimento dell'impresa potrebbe significare non poter onorare il prestito e quindi il capitalista diventerebbe colui che deve sopportare l'incertezza. Se l'imprenditore ha altre risorse che gli permettono di ripagare i debiti, nel caso di fallimento della sua attività, è chiaro che è l'imprenditore a dover

patire l'incertezza, ma soltanto nella misura in cui egli è anche capitalista.

Le teorie più moderne enfatizzano il fatto che l'imprenditore non si accontenta semplicemente delle conseguenze legate alla conoscenza imperfetta, ma approfitta delle ricompense connesse con le scoperte e l'utilizzo di nuove conoscenze.

Analizzando aspetti pratici si è compreso che l'imprenditorialità permette all'individuo di realizzare le potenzialità personali. Nella scelta della carriera le persone hanno diversi criteri, quali sicurezza, livello d'indipendenza, varietà dei compiti ed interesse per il lavoro. Consentendo livelli retributivi più elevati l'imprenditorialità può stimolare la soddisfazione di "bisogni superiori", quali l'autorealizzazione e l'indipendenza. Il *British Household Survey* ha mostrato che oltre ai motivi concreti che possono essere denaro e posizione sociale, molti scelgono di diventare imprenditori per realizzarsi ulteriormente (si pensi alla possibilità di gestire il proprio tempo ed alle continue sfide da affrontare).

Non va trascurato, inoltre, il fatto che per coloro che non riescono a trovare un lavoro che li soddisfi, la scelta di diventare imprenditori può derivare in parte o interamente da necessità economiche: diventare imprenditori può, infatti, consentire loro di crearsi una posizione migliore.

Gli imprenditori risultano più soddisfatti dal proprio lavoro rispetto ai dipendenti.

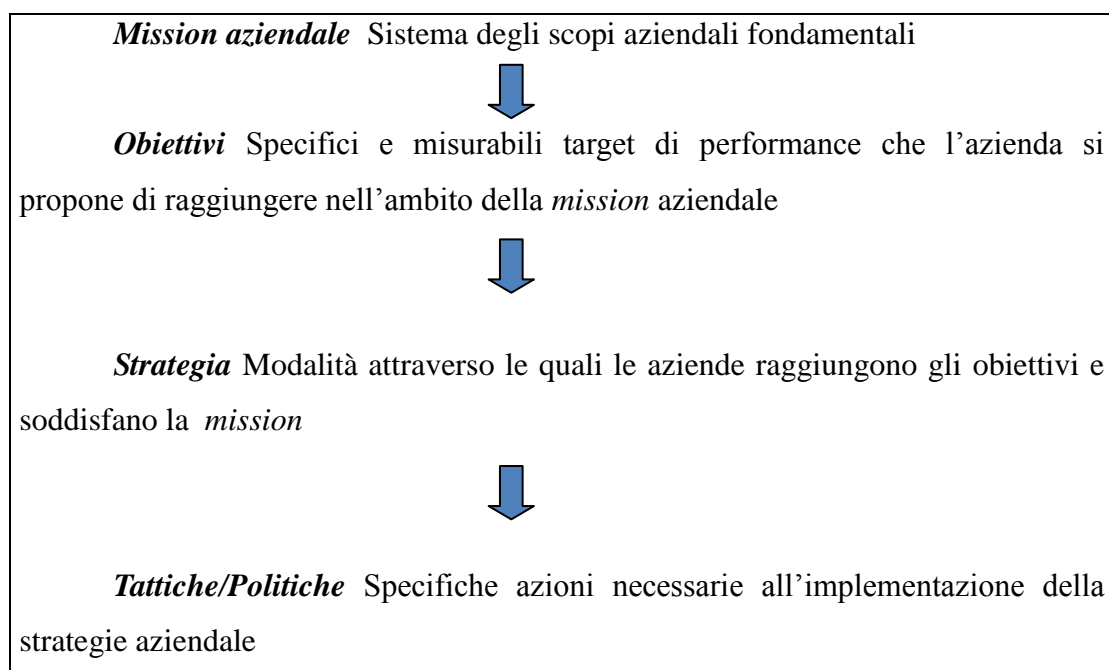
1.3 La *mission* e la *vision* imprenditoriale

La *mission* consiste nel sistema degli scopi fondamentali e degli obiettivi di lungo termine dell'azienda.

La *mission* aziendale deve essere ampiamente condivisa dai dipendenti, in modo da fornire loro direttive e scopi per le proprie mansioni, aiutarli nel prendere decisioni e, quindi, essere utile nel formulare ed implementare una strategia competitiva di successo, per

queste motivazioni risulta fondamentale per l'imprenditore avere le idee ben chiare, anche perché alcune volte, inoltre, può arrivare ad includere i valori aziendali, le azioni specifiche che l'azienda dovrà attuare per il raggiungimento di un vantaggio competitivo ed ancora potrebbe includere obiettivi di carattere economico e finanziario. Da queste considerazioni deriva una definizione di *mission* aziendale che mette in relazione la *mission* con gli obiettivi, le strategie, le tattiche e le politiche come viene rappresentato nella figura 2.

Figura n.2 – Relazione tra *mission*, obiettivi, strategie e tattiche/politiche



Fonte: Barney J.B., Della Corte V., Sciarelli M., 2006.

Dalla figura n. 1 emerge che la *mission* aziendale viene definita quale sistema degli scopi aziendali fondamentali. In particolare, gli obiettivi rappresentano specifici e misurabili *target* di *performance* che l'azienda decide di raggiungere nell'ambito della *mission* aziendale, le strategie, invece, rappresentano le modalità per raggiungere gli obiettivi prefissati ed, infine, le tattiche e le politiche

sono le specifiche azioni necessarie all'implementazione delle strategie aziendali¹.

Il concetto di *vision* viene spesso confuso con il concetto di *mission*, in realtà, la *vision* rappresenta l'esplicitazione della *mission*. Il concetto di *vision* dovrebbe essere applicato solo per le imprese che pongono al centro delle loro azioni la *mission*.

In alcuni casi, la *mission* e la *vision* aziendale sono definite facendo riferimento ai valori ed alle priorità dell'imprenditore o del *top management* indipendentemente dalla considerazione della coerenza di tali valori e priorità con la realtà economica in cui l'azienda opera, quando questo accade le strategie derivanti difficilmente si traducono in fonti di vantaggio competitivo per l'impresa.

1.4 L'imprenditorialità nel contesto macroeconomico

Dal punto di vista macroeconomico si può affermare che l'imprenditorialità contribuisce alla crescita dei paesi e crea posti di lavoro. Studi recenti ci dicono che la creazione di posti di lavoro è attribuibile in misura crescente alle imprese piccole e nuove piuttosto che a quelle grandi². Paesi che presentano un notevole incremento dell'attività imprenditoriale tendono di conseguenza a registrare cali del tasso di disoccupazione. Nel decennio degli anni novanta le aziende in rapida espansione hanno contribuito considerevolmente alla creazione di posti di lavoro. In Europa, ad esempio, tra il 1994 e il 1998 nei Paesi Bassi l'8% delle imprese in rapida espansione ha prodotto il 60% della crescita dell'occupazione nelle imprese esistenti³. Negli Stati Uniti, invece, tra il 1993 ed il 1996 circa tremilacinquecento imprese in rapida espansione hanno creato i due

¹ BARNEY J. B. (2002), *Gaining and sustaining competitive advantage*, Second Edition, Prentice Hall, US.

² *Entrepreneurship: A survey of the literature* (Imprenditorialità: un esame della bibliografia disponibile), David B. Audretsch, ottobre 2002.

³ *Entrepreneurship in the Netherlands, Innovative entrepreneurial. New policy challenges!* - Ministero degli affari economici ed EIM, febbraio 2002.

terzi di tutti i nuovi posti di lavoro⁴. Numerosi studi asseriscono che l'imprenditorialità fornisce un contributo positivo alla crescita economica nonostante la crescita del PIL sia influenzata da molti altri fattori. L'imprenditorialità può inoltre contribuire a promuovere la coesione economica e sociale, a stimolare l'attività economica e la creazione di posti di lavoro.

L'iniziativa imprenditoriale, inoltre, è essenziale per la concorrenzialità, perché stimola la produttività e aumenta la pressione concorrenziale, costringendo le altre imprese a reagire migliorando l'efficienza o introducendo innovazioni. L'aumento dell'efficienza e dell'innovazione all'interno delle imprese, sia dal punto di vista dell'organizzazione, del processo, dei prodotti, nei servizi o nei mercati, aumentano la concorrenzialità di un'economia nel suo complesso, generando, dal punto di vista dei consumatori anche un vantaggio in termini di scelta più ampia e prezzi più bassi.

Sono necessarie alcune considerazioni in termini di etica da parte degli imprenditori; infatti, essi sono il motore dell'economia di mercato e con le loro realizzazioni forniscono alla società ricchezza, lavoro e varietà di scelta per i consumatori. In risposta alle crescenti aspettative del pubblico relative all'impatto delle politiche aziendali sulla società e sull'ambiente. Numerose grandi imprese hanno adottato strategie formali di responsabilità sociale. In questo ambito rientra, ad esempio, l'integrazione volontaria di problematiche sociali e ambientali nelle attività aziendali e nell'interazione con le parti interessate, in base al riconoscimento del fatto che un comportamento responsabile può favorire il successo dell'impresa. Tali comportamenti possono per esempio comportare l'impegno a svolgere l'attività produttiva garantendo il rispetto dell'ambiente e di tutti gli *stakeholders* e ad adottare politiche commerciali tali da non danneggiare i consumatori⁵.

⁴ *White Paper, Embracing innovation: entrepreneurship and American economic growth*, National Commission on Entrepreneurship (NCOE, Commissione nazionale sull'imprenditoria) 2001.

⁵ *Documento dei servizi della Commissione relativo allo sviluppo industriale sostenibile*, (SEC) 1999, 1729, Commissione europea del 25.10.1999 e la *Comunicazione della Commissione relativa alla responsabilità sociale delle*

1.5 Gli *steps* dell'imprenditore

Qualunque sia la tipologia di attività che si intende avviare, dalla fornitura di servizi alla rivendita o produzione di beni, è estremamente importante che si cominci con un'attenta pianificazione.

A prescindere dall'esigenza di attingere al capitale di terzi o no, la pianificazione è molto importante anche quando in gioco è solo il capitale dell'imprenditore.

La pianificazione rappresenta il primo passo perché consente, allo stesso imprenditore, di comprendere se il business che vuole intraprendere è valido in termini economici e finanziari, visto che non risulterebbe saggio fare affidamento sul solo istinto o sulla percezione di un'opportunità di *business*, senza effettuare un'adeguata ricerca di base per sostenere la propria idea⁶. Il *business planning* è cioè la pianificazione aziendale "formale", nel senso che non basta che nella mente dell'imprenditore vi sia una pianificazione; costringerlo a fare proprio questo, applicando la stessa logica di una qualsiasi attività ed dando un giudizio critico su quella in questione, permette di ragionare su tutti gli aspetti dell'attività imprenditoriale e non solo sulla genialità dell'idea in se per se.

Grazie alla pianificazione sarà, quindi, possibile delineare per fasi ed obiettivi gli *steps* da affrontare per realizzare l'idea imprenditoriale.

Pianificare significa porre l'attenzione ed esaminare approfonditamente alcuni aspetti quali:

- il settore dell'impresa ed il mercato;
- i prodotti o i servizi offerti;
- il marketing e le vendite;

imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile, COM (2002) 347 def., Commissione europea, del 02.07.2002.

⁶ Reuvid J. (2007), *Working for yourself: an entrepreneur's guide to the basics* – 24th ed. Kogan Page Limited, London, UK.

- le modalità di realizzazione del *business*;
- la gestione;
- la tempistica;
- gli aspetti finanziari.

L'aspetto finale consiste nella realizzazione di una sintesi di tutti gli aspetti elencati precedentemente, sottoforma di documento guida per l'imprenditore.

Il primo passo consiste nella comprensione del settore e del mercato in cui si intende operare, le domande che l'imprenditore dovrà porsi sono:

- Qual è la dimensione attuale del mercato nel quale si vuole entrare?
- Chi sono i partecipanti più importanti: concorrenti, leader di mercato e fornitori?
- Quali sono i fattori critici di successo nel settore?
- Quali sono le previsioni di profitto del mercato e dell'impresa stessa?
- Quali sono le previsioni di crescita del settore e dell'impresa?
- Ci sono elementi come le mode, le legislazioni ambientali o altri fattori che possono influenzare il settore?

Un esempio, nel settore del turismo, può essere quello dell'apertura di un'agenzia di viaggi, colui che è intenzionato ad aprire quest'attività dovrà valutare la localizzazione, il mercato e le quote di mercato delle imprese concorrenti, inoltre, dovrà chiarire gli ingredienti principali dei servizi offerti per avere una collocazione precisa nel panorama concorrenziale e, magari, far comprendere la differenziazione dei prodotti offerti, dovrà, ancora, considerare la probabile crescita delle licenze, l'aumento dei direttori tecnici e se l'intermediazione di prodotti turistici è destinata ad aumentare o si prevede che ci sarà una crescente disintermediazione.

1.6 Lo start up d'impresa

Iniziare un'attività imprenditoriale dovrebbe significare riuscire a strutturare un'idea di business a tal punto da tracciare uno schema che possa permettere la realizzazione dell'idea stessa, avendo analizzato ogni piccolo dettaglio, senza lasciare nulla al caso. L'imprenditore si differenzia dal commerciante perché riesce a vedere ben oltre la replicazione di un'attività di vendita in un luogo differente, naturalmente, però si deve anche dire che esistono commercianti che con un pizzico di "fortuna" e con il supporto di consulenti sono diventati a loro volta imprenditori, anche senza avere loro stessi le caratteristiche dell'imprenditore ma avendo solo fiuto per gli affari ed un adeguato supporto dai loro consulenti.

Per avviare un'attività, l'imprenditore dovrà seguire alcune fasi che sono:

- redazione di un business plan;
- reperimento dei mezzi finanziari necessari;
- scelta della forma giuridica;
- creazione della struttura organizzativa;
- avvio dell'attività.

La realizzazione di un *business plan*, come accennato precedentemente, comprende alcune fasi quali la definizione accurata del nuovo prodotto o servizio, l'individuazione del mercato di riferimento, la tempistica che comprende la scelta del momento di avvio dell'attività, la scelta di eventuali forme di collaborazione.

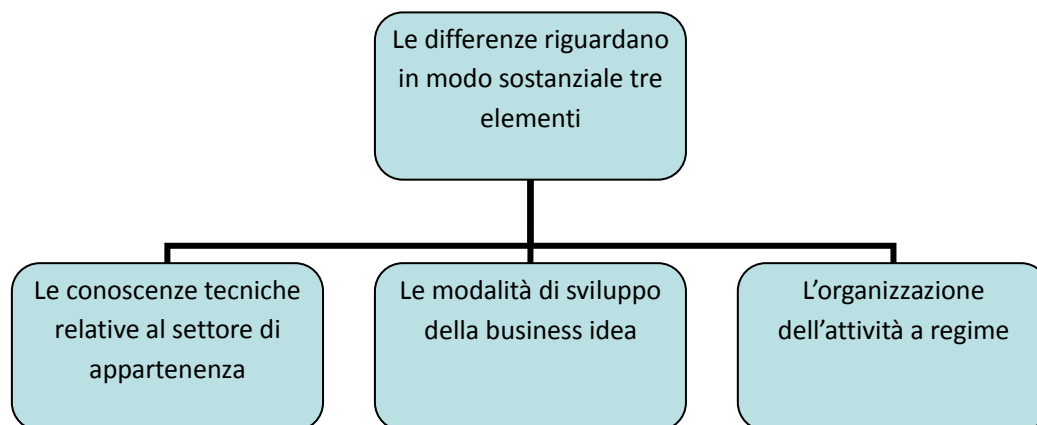
L'individuazione della sede dell'attività, rappresenta, inoltre, un punto fondamentale che deve tener conto di alcuni fattori:

- i mercati di approvvigionamento;
- i mercati di sbocco;
- le possibilità di ottenere aiuti governativi a seconda del luogo prescelto;
- la presenza di vincoli ambientali.

La pianificazione dello *start up* aziendale, se da un punto di vista metodologico risponde alle stesse regole, su un piano operativo

va differenziata in base a vari elementi. La prima differenziazione dipende se l'azienda è legata all'economia tradizionale o alla new economy (figura n. 3).

Figura n.3 – Elementi che portano alle differenti pianificazioni di *start up*



Fonte: ns. elaborazione

Un altro aspetto fondamentale nello *start up* è tenere in considerazione la tipologia di attività che l'impresa dovrà esercitare, ad esempio, se si vuole lanciare un nuovo prodotto, occorrerà in questa fase studiare le caratteristiche tecniche, prevedere l'utilizzo dei materiali migliori per la sua realizzazione, effettuare test di prova altamente significativi, procurarsi gli impianti necessari per la produzione, valutare la resa rispetto alle aspettative del consumatore e al suo utilizzo, costruire un prototipo del prodotto.

L'imprenditore nella realizzazione dell'idea di business potrà valutare se avvalersi o meno di altre figure come i consulenti esterni (figura n.4).

Figura n. 4 – I soggetti che supportano l'imprenditore nell'avvio della nuova attività

Consulenti d'azienda	<ul style="list-style-type: none"> • aiutano a realizzare il business plan, nella gestione dei contatti con il sistema bancario per il reperimento dei mezzi finanziari necessari e nelle scelte strategiche legate allo sviluppo del business;
Commercialisti	<ul style="list-style-type: none"> • aiutano nella definizione della struttura giuridica della nuova impresa e nell'adempimento a tutti gli obblighi civilistici e fiscali legati alla costituzione della stessa;
Avvocati	<ul style="list-style-type: none"> • supportano nella stesura di tutti i contratti necessari;
Consulenti del lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • si occupano di tutte le problematiche legate alla gestione del rapporto con i dipendenti;
Manager	<ul style="list-style-type: none"> • supportano l'imprenditore nell'organizzazione del nuovo business e nella gestione dell'attività a regime.

Fonte: ns. elaborazione

L'apporto dei consulenti può essere necessario per la pianificazione di tutte le fasi dello start up, dalla valutazione della *business idea* alla gestione dell'attività a regime, figura n.5.

Figura n.5 – Le fasi da pianificare nello *start up*



Fonte: ns. elaborazione

2. Le alleanze nelle strategie d'impresa, le principali teorie

Le imprese che vogliono crescere, svilupparsi ed ottenere vantaggi competitivi rispetto ai propri competitor possono allearsi strategicamente per ottenere il loro obiettivo (Lawrence, Hardy, Phillips, 2002; Roberts, Liu, 2002).

Le alleanze possono essere definite come quelle **strategie di collaborazione** in cui le imprese combinano le loro risorse e competenze al fine di generare un vantaggio competitivo (Ireland, Hitt, Vaidynath, 2002; Coombs, Ketchen, 1999). Esse consistono, solitamente, in accordi di scambio delle attività finalizzate alla condivisione di risorse e competenze tra le imprese volte allo sviluppo

e alla distribuzione congiunta di beni e servizi (Subramani, Venkatraman, 2003; Kale, Singh, Perlmutter, 2000). Quindi le imprese che prendono parte ad un'alleanza possono sviluppare risorse e competenze in loro possesso ed al contempo, lavorando con i partner, possono sviluppare risorse e competenze aggiuntive che saranno poi fonti per un nuovo vantaggio competitivo (Kale, Dyer, Singh, 2002; Kuratko, Ireland, Hornsby, 2001).

Le motivazioni teoriche collegate alle strategie di cooperazione possono essere ricondotte a due campi di indagine (de Rond, 2003):

- le teorie di impresa (la Market Power Theory, la Transaction Cost Theory, l'Agency Theory, la Real Option Theory, la Resource-Based Theory);
- le teorie economico-organizzative (la Game Theory, la Resource Dependence Theory, la Relational Contract Theory, l'Organizational Learning Theory, la Social Network Theory).

Di queste, solo alcune, con specifico riferimento alle teorie di impresa, saranno considerate per il lavoro di ricerca anche se verranno accennate tutte per dare una visione completa del quadro teorico di riferimento.

In particolare si analizzeranno l'Agency Theory che consentirà di approfondire la conoscenza dell'alleanza collegata al contratto di franchising e la Resource-Based Theory per l'analisi del valore delle risorse nelle alleanze.

Nel campo di indagine delle teorie di imprese le teorie strategiche sulle alleanze possono essere sintetizzate come di seguito:

- **Market Power Theory** è una strategia capace di far posizionare le imprese che agiscono insieme, all'interno del settore in cui operano, in modo da ottenere un maggior potere di mercato rispetto alle imprese singole.
- **Transaction Cost Theory** rappresenta una soluzione di governo intermedia tra il mercato e la gerarchia, che può garantire la massima efficienza alle imprese, grazie alla possibilità di sfruttare

alcuni dei vantaggi del mercato senza dover sostenere i costi dell'internalizzazione delle transazioni.

- **Agency Theory** è una strategia che consente di verificare efficacemente l'operato degli agents e di monitorare il rischio di comportamenti opportunistici, riducendo i relativi costi di agenzia e migliorando le performance del lavoro in team.

- **Real Option Theory** rappresenta uno strumento che accresce la flessibilità strategica dell'impresa in condizioni di incertezza, diversificando i rischi e generando un portafoglio di opzioni a basso costo attraverso lo sviluppo di competenze innovative.

- **Resource-Based Theory** è definita come una strategia che, nei casi di complementarità tra le risorse, di sinergie strategiche ed operative tra le imprese coinvolte, può essere determinate per il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile, perché in possesso dei requisiti del valore, della rarità e della difficile imitabilità.

Per quello che concerne le teorie economico – organizzative, invece, abbiamo:

- **Game Theory** rappresenta una soluzione ottimale del “gioco” che è alla base delle interazioni sociali tra gli individui, i quali, in condizioni di opportunismo ed incertezza, collaborando possono massimizzare gli interessi congiunti ed evitare i rischi collegati alle attività di imprese singole.

- **Resource Dependence Theory** è un'opzione strategica che permette alle imprese di ridurre l'incertezza e contenere la dipendenza dall'ambiente esterno, cooperando con i fattori chiave dello stesso ambiente.

- **Relational Contract Theory** consiste in una relazione contrattuale da cui può discendere il successo delle imprese coinvolte, se incentrata sulla fiducia reciproca delle parti.

- **Organizational Learning Theory** è uno strumento di apprendimento collaborativo e competitivo delle imprese, attraverso il

quale si costituiscono dei sistemi di conoscenze volti a migliorare le performance ed ottenere vantaggi competitivi.

- **Social Network Theory** è la migliore scelta strategica per le imprese che competono sul possesso delle risorse, sull'attenzione alla gestione, sugli obiettivi organizzativi, ed è, inoltre, capace di spiegare la genesi e le dinamiche evolutive dei grandi network sociali.

2.1 Il *franchising* come scelta imprenditoriale

Secondo diversi autori, l'importanza del franchising per l'economia moderna può essere sottolineata utilizzando l'*agency theory* (Fama e Jensen, 1983; Matheson e Winter, 1985; Brickley e Dark, 1987; Lafontaine, 1992).

Si può dire che esiste un rapporto di "agenzia" quando una parte (il principale) assume un'altra parte (l'agente, che potrebbe essere un individuo o un'organizzazione), per fornire un servizio, e delegarlo del potere di prendere decisioni. La teoria dell'agenzia si concentra sulla capacità del committente di riuscire a monitorare il comportamento di un agente (Eisenhardt, 1989). Se gli interessi dell'agente e quelli del principale non coincidono, potrebbe sorgere un conflitto di interessi tra loro. Il problema con il monitoraggio si pone, generalmente, quando è difficile o costoso controllare, quando esistono differenti preferenze rispetto al rischi e quando gli obiettivi tra il principale e l'agente sono differenti (Jensen e Meckling, 1976). L'agente potrebbe non agire sempre nell'interesse del committente se, per ipotesi, facendo ciò provocasse una diminuzione del suo profitto (Jensen e Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989). Ad esempio, uno dei problemi che è stato ampiamente discusso in letteratura è la potenziale capacità dell'agente di sottrarsi (Rubin, 1978; Brickley e Dark, 1987). Un manager stipendiato non può sempre ottenere il miglior risultato. Secondo la teoria dell'agenzia, ci sono due possibili tipi di incertezza

comportamentale: *moral hazard* e *adverse selection* (Jensen & Meckling, 1976).

Il *moral hazard* si riferisce alla possibilità degli agenti di agire nel proprio interesse rispetto agli obiettivi del committente, quando il preponente non può monitorare adeguatamente le azioni degli agenti (Eisenhardt, 1989). Gli agenti possono incorrere in due tipi di *moral hazard*: *sub-optimal effort* e *misdirected effort* (Shane, 1998). Dal momento che i manager (agenti) hanno uno stipendio fisso, essi possono tendere a sottrarsi ai loro doveri. Posso, anche, avere interesse a sviare gli sforzi per obiettivi personali, come aumentare il fatturato senza aumentare i margini, per ottenere premi produzione e, magari, più tempo libero (Shane, 1998).

Al fine di ridurre il *moral hazard*, ogni organizzazione avrebbe bisogno di un sistema di monitoraggio dei costi. In riferimento a ciò, il franchising consente di risolvere questo problema utilizzando diversi strumenti: un grande incentivo per il proprietario/gestore di un'unità che raggiunge un certo livello di successo è, ad esempio, quello di ottenere un maggiore profitto, visto che dipende dalla distribuzione del profitto dell'unità e non è quindi collegato solo al suo fatturato. In ogni caso, si deve evidenziare che il proprietario/gestore (il franchisee) investe i propri soldi nel franchising, questo può essere considerato come l'incentivo principale e più forte per un buon rendimento (Brickley, 1987). Dal momento che nel franchising gli interessi delle due parti (il franchisor e il franchisee) sono allineati, non vi è nemmeno la necessità di monitorare, o comunque è molto più ridotta, ci può essere, inoltre, una maggiore probabilità di massimizzare le prestazioni del franchisee (Bradach, 1997). Migliori saranno le prestazioni degli affiliati maggiori saranno i risultati del franchisor perché essi dipendono in larga misura dalle prestazioni dei suoi affiliati.

In sintesi, secondo l'*agency theory*, l'agente tende a sottrarsi alle sue funzioni, in particolare, quando la sua retribuzione è fissata. Di conseguenza, le imprese dovranno sostenere più elevati costi di

monitoraggio per garantire che i manager agiscono nell'interesse principale dell'impresa. D'altra parte, nel franchising, il franchisee acquista il diritto di trarre profitto da una determinata unità pagando tasse di concessione e royalties al franchisor, però migliori saranno i risultati economici per il franchisee e maggiore sarà il suo profitto.

3. Vantaggi e rischi delle alleanze strategiche

Una delle principali motivazioni che porta alla cooperazione è lo sfruttamento delle **economie di scala** che consistono nella riduzione del costo unitario medio minimo all'aumentare dei volumi di produzione (Rispoli, 1989; Sciarelli S., 2002). Infatti, in molti casi, se le imprese, in particolare quelle di piccole e medie dimensioni, non cooperassero non potrebbero raggiungere quelle dimensioni tali da ottenere questi vantaggi di costo. In quest'ottica, risorse e asset complementari che i partner posseggono riguardano le attività di sviluppo, trasformazione o distribuzione. I costi di queste attività, combinate all'interno di un'alleanza strategica, possono risultare minori dei costi delle stesse attività gestite in modo separato (Barney, 2002), in sostanza il costo dell'attività A più il costo dell'attività B, entrambi gestiti da una strategia di alleanza, devono risultare inferiori rispetto a quando erano gestiti senza alleanza, se così non fosse non si otterrebbero le economie di scala.

Il controllo dei rischi e la condivisione dei costi rappresentano un altro elemento delle alleanze strategiche che, in particolare nel caso di nuovi investimenti, può portare ad una ripartizione del rischio e dei costi fra le imprese che vogliono sfruttare delle opportunità che affrontate singolarmente potrebbero risultare estremamente onerose e rischiose.

L'apprendimento reciproco rappresenta un altro vantaggio. Le imprese, infatti, alleandosi possono acquisire ed apprendere capacità e competenze fondamentali dai propri partner e persino dai propri concorrenti (Shan, Walker, Kogut, 1994; Hamel, 1991; Si,

Bruton, 1999; Simonin, 1999; Leroy, Ramanatsoa, 1997; Hagedoorn, 1993; Kraatz, 1998; Inpken, 1998).

Nel caso dei concorrenti è necessario fare una riflessione e chiedersi se il valore dell'apprendimento ottenuto attraverso l'alleanza sia maggiore della minaccia competitiva che si potrebbe creare attraverso questa forma di collaborazione (Barney, 2002). Questa riflessione permetterebbe di evitare che un'impresa concorrente possa sviluppare delle capacità e delle abilità necessarie per competere in modo più efficace anche da sola, in un'ottica di lungo periodo. Dal punto di vista legislativo, invece, si deve tenere in considerazione che, in tale settore, alcune autorità governative potrebbero considerare tali alleanze vere e proprie forme di collusione tacita, e, pertanto, potrebbero sottoporle ad un'attenta attività di verifica legale (Pfeffer, Nowak, 1976).





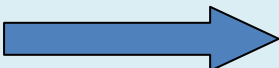

Attraverso le alleanze è possibile anche **facilitare l'entrata in nuovi mercati**. L'impatto di queste relazioni può, infatti, limitare i costi di entrata in nuovi mercati, principalmente se questi sono stranieri. Nelle alleanze finalizzate all'accesso in nuovi mercati può capitare che uno dei partner, quello locale, apporti informazioni, conoscenza sulla località in cui si vuole operare, ma anche il trasferimento di vantaggi stabiliti dai regolamenti locali per le imprese locali rispetto a quelle provenienti da altri paesi (Tomlinson, 1970; Friedman, Kalmanoff, 1961; Johansson, 1995), si pensi, ad esempio, alle opportunità di finanziamenti concessi solo alle imprese locali.

Le alleanze strategiche possono anche facilitare l'**ingresso in nuove aree strategiche d'affari**. Un'impresa che decide di entrare in un nuovo business deve possedere grandi capacità imprenditoriali e, spesso, anche prodotti costosi da ottenere, la collaborazione può aiutare a ridurre i costi necessari ad entrare nel nuovo business (Barney, 2002). Attraverso il calcolo del valore attuale netto delle risorse si comprende che, se il valore delle risorse messe in comune è più elevato del valore di ciascuna risorsa considerata separatamente, esiste una effettiva convenienza derivante dalla collaborazione per

l'ingresso nella nuova area strategica d'affari. Fino a che i costi per la gestione dell'alleanza saranno minori dei costi per apprendere le capacità e le competenze necessarie per operare in quel nuovo business si avrà una convenienza derivante dalla strategia di cooperazione.

Infine, le alleanze strategiche possono costituire un'**opportunità per uscire da un mercato o un settore** senza dover subire troppi costi. Dovendosi sbarazzarsi di tutte le risorse tangibili ed intangibili in suo possesso, l'impresa le potrà cedere all'alleata senza costi eccessivi.

Figura n. 6 – Alcune delle principali motivazioni che spingono alla cooperazione

Sfruttare le economie di scala 	per avere la riduzione del costo unitario medio minimo di produzione all'aumentare dei volumi di produzione
Controllo dei costi e la condivisione dei rischi 	grazie alla ripartizione del rischio e dei costi fra le imprese che vogliono sfruttare delle opportunità insieme
Apprendimento reciproco 	consente di acquisire ed apprendere capacità e competenze fondamentali dai propri partner e persino dai propri concorrenti
Entrare in nuovi mercati a costi ridotti 	i <i>partner</i> possono limitare i costi di entrata in nuovi mercati, principalmente se questi sono stranieri e si decide di entrare in un mercato estero
Entrare in nuovi settori o segmenti a costi ridotti 	può aiutare a ridurre i costi necessari ad entrare nel nuovo business, nei casi in cui il valore delle risorse messe in comune è più elevato del valore di ciascuna risorsa considerata separatamente
Uscire da settori o segmenti a costi ridotti 	l'impresa potrà cedere all'alleata senza costi eccessivi tutte le risorse in suo possesso

Fonte: ns. elaborazione

Altra parte della letteratura in tema di alleanze si è concentrata sui fattori che spingono a comportamenti di tipo opportunistico, più specificamente sugli svantaggi e sui rischi derivanti dalla costituzione di alleanze strategiche (Barney, Ouchi, 1986; Holmstrom, 1979; Gulati, Singh, 1998; Williamson, 1991; Osborn, Baughn, 1990; Hagedoorn, Narula, 1996; Hagedoorn, 1996; Kent, 1991; Shane, 1998).

3.1 Le imprese di ristorazione e l'alleanza come opportunità per iniziare un'attività imprenditoriale

L'inquadramento giuridico colloca l'impresa di ristorazione tra le imprese commerciali. Risulta doverosa una breve parentesi per far comprendere le motivazioni che hanno portato alla scelta delle imprese di ristorazione come appartenenti all'ambito turistico. Rispetto all'offerta turistica di una *destination*, l'impresa di ristorazione rappresenta una componente estremamente importante del prodotto complessivo che, per una certa parte, contribuisce alla soddisfazione complessiva del fruitore che vive l'esperienza del viaggio. In alcuni casi, esistono *destination* che hanno come maggiore fonte di attrattiva i loro prodotti tipici agroalimentari e la tradizionale cucina locale che può risultare indispensabile per esaltare i sapori di una terra, producendo l'esigenza del fruitore di degustarli in loco, creando di conseguenza veri e propri fenomeni di attrattiva turistica, si pensi al turismo enogastronomico.

Molti operatori turistici, come Boscolo, hanno creato itinerari dedicati alle cucine tipiche ed alla degustazione dei prodotti tipici, un esempio particolarissimo di itinerario proposto da questo operatore è “*Sapori, curiosità e riti della Kashrut, l'insieme delle regole alimentari ebraiche da scoprire con un viaggio a Roma*”. Con prodotti **Kosher** sono indicati gli alimenti che possono essere consumati oltre

che dai buongustai di tutto il mondo, anche dalle persone appartenenti alle **Comunità Ebraiche** poiché sono stati preparati nel rispetto delle norme alimentari tradizionali giudaiche che prendono il nome di **kasherut**. **Koshèr** significa proprio valido, adatto, buono⁷. Questo rappresenta solo un esempio di come, nell'ambito turistico la ristorazione copra un ruolo fondamentale di supporto al settore.

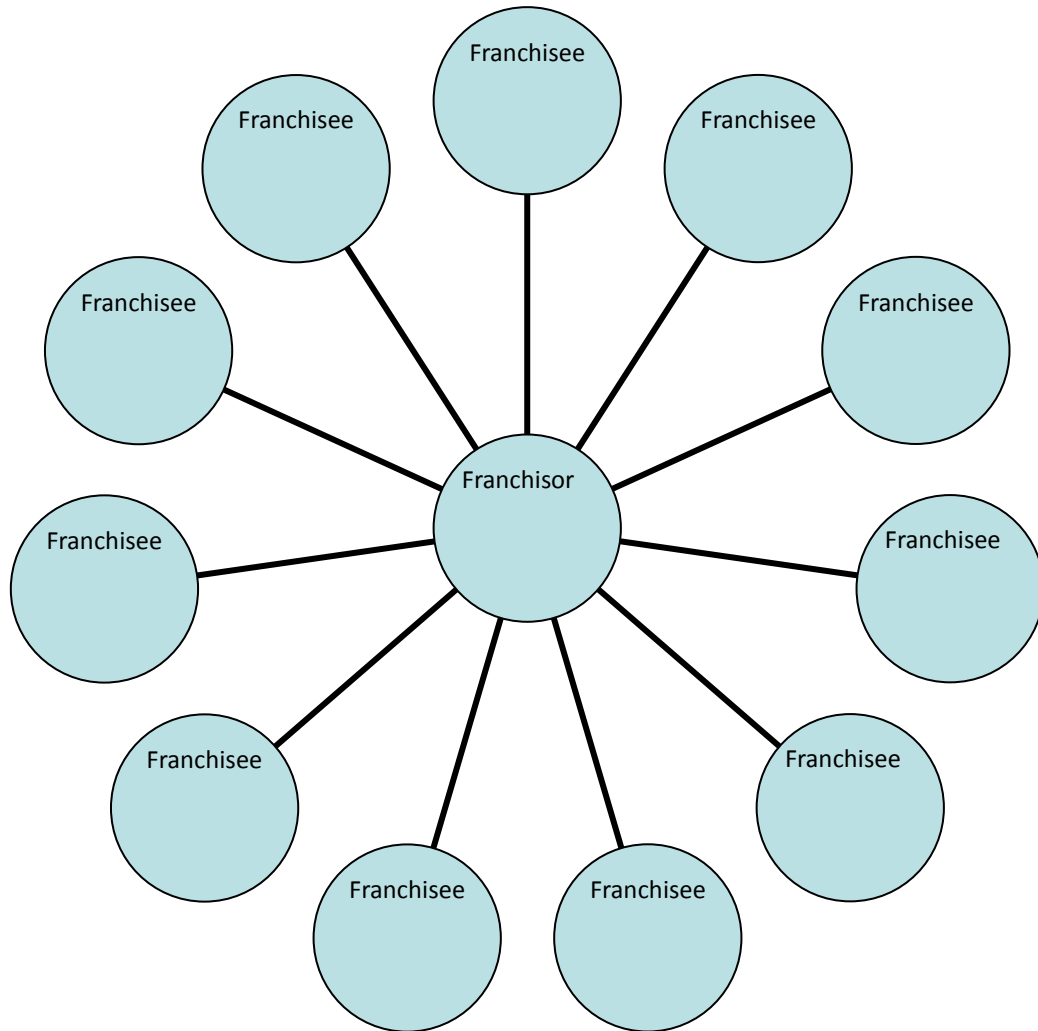
Avendo chiarito, anche se sarà approfondito in seguito, il ruolo della ristorazione per determinate località turistiche, si cercherà di comprendere perché la scelta di un'alleanza può rappresentare un'opportunità per diventare imprenditori.

In questa fase del lavoro sono accennate le motivazioni che spingono ad asserire che un'alleanza rappresenta un'opportunità per diventare imprenditori, cercando poi di dimostrarlo nella fase empirica del lavoro, ed, in particolare, verrà trattato il *franchising*, come forma di alleanza tra imprenditori che vede da una parte il *franchisor* e dall'altra il nuovo imprenditore il *franchisee*.

A questo punto, al fine di convincere i più scettici che il contratto di franchising rappresenta una vera e propria alleanza tra le parti e per far comprendere perché si è scelta questa tipologia di alleanza come una delle migliore opportunità per intraprendere un'attività di impresa, risultano necessari alcuni approfondimenti. Una catena di franchising può essere identificato come una rete costituita da molte aziende satelliti (gli affiliati) e da un'impresa centrale (il *franchisor*), figura n.7.

⁷ <http://www.boscolotravel.com>

Figura n. 7 – Rappresentazione della catena in *franchising*



Fonte: ns. elaborazione

E' interessante comprendere meglio, attraverso lo studio delle relazioni tra le diverse imprese coinvolte nella rete, le differenze tra le possibili configurazioni strutturali di questo tipo di organizzazione. Un concetto particolarmente importante per il nostro scopo è quello di centralità. Molti sono gli autori coinvolti nel particolare dibattito volto a descrivere questo concetto (contesto di analisi del *network*) e la letteratura fornisce diverse definizioni di centralità, proponendo numerosi nomi differenti ma simili tra loro. Inoltre, la centralità è stata

sempre connessa al concetto di potere, e nel campo aziendale, quanto più vi è la centralità di una unità principale (impresa centrale), tanto più vi è potere nella contrattazione con le altre unità (imprese satelliti).

La definizione della centralità utilizzata da Freeman (1979), è la sintesi di più misure, egli identifica tre nozioni di centralità⁸:

- una legata al grado di un nodo: **Degree Centrality**
- una legata alle distanze tra i nodi: **Closeness Centrality**
- una legata ai percorsi che collegano i nodi:

Betweenness Centrality⁹

Il potere, vale a dire la capacità di mobilitare le risorse e le persone, dovrebbe essere collegato con il livello di centralità: più sarà alto il livello della centralità, maggiore sarà la forza dell'unità. Nel contesto del franchising, il franchisor guadagna una posizione di potere sugli affiliati e suoi fornitori, dato che il franchisor contrattualmente determina la maggior parte dei fornitori che il franchisee dovrebbero utilizzare e, in alcuni sistemi, i fornitori sono in subappalto da parte del concedente stesso (Price, 1999).

Naturalmente, esistono diverse tipologie di franchising, con diversi livelli di centralità, che comportano maggiore o minore potere del franchisor.

Si possono distinguere due casi in particolare, il primo in cui gli acquisti vengono fatti tutti dal franchisor il quale usa i suoi affiliati per vendere i prodotti e il secondo in cui l'affiliante determina cosa, quando e come fare qualcosa, ma lascia gli affiliati liberi di gestire i loro rapporti con i fornitori.

Nel primo caso il franchisor mantiene tutto il potere nelle sue mani, nel secondo concede agli affiliati un certo margine di potere.

Nel settore della ristorazione in franchising, essendo il prodotto venduto dal ristoratore affiliato preparato al momento e

⁸ Nello studio delle reti complesse la nozione di centralità può essere importante per: giudicare la rilevanza/criticità di nodi o aree delle rete, attribuire una misura di distanza fra nodi o aree delle rete, identificare il grado di coesione di un area delle rete, identificare le aree di una rete (i gruppi coesi, le sue comunità).

⁹ Per approfondimenti si veda Linton Freeman, Centrality in Social Networks: conceptual clarification, 1979.

successivamente non immagazzinabile, ci si trova, quasi sempre, nel secondo caso con un potere meno forte del franchisor, rispetto ad esempio al settore dell'abbigliamento, dove è più probabile che il franchisor decida, tramite accordi contrattuali, anche le quantità di prodotti forniti all'affiliato volta per volta, che sono stati magari prodotti da lui stesso. Naturalmente, quello che può sembrare a prima vista un'enorme restrizione, per altri che ragionano in termini di semplificazione dei processi, può addirittura essere un vantaggio in termini gestionali la facilità dell'approvvigionamento, infatti, la possibilità in entrambi i casi di avere fornitori affidabili e selezionati, senza dover trattare sui prezzi perché prestabiliti, secondo accordi contrattuali, nel caso in cui il fornitore è lo stesso franchisor e scontati il più possibile, nel caso in cui il fornitore è esterno, visto che il franchisor ha contrattato il prezzo in base anche al potere della sua rete di affiliazione.

CAPITOLO SECONDO
L'IMPRESA DI RISTORAZIONE:
ASPETTI GESTIONALI E SCELTE STRATEGICHE

1. L'impresa di ristorazione

Per comprendere il settore della ristorazione risulta interessante notare, prima di tutto, che esistono diversi codici di attività (classificazione ATECO 2007) rientranti nelle “attività di servizi di ristorazione” che ci permettono di capire quanto sia ampia questa categoria (tabella n. 1).

Tabella n.1 – Principali codici ATECO 2007 per le attività di ristorazione.

Codice ATECO 2007	Descrizione
I 56. Attività di servizi di ristorazione	Questa divisione include le attività dei servizi di ristorazione che forniscono pasti completi o bevande per il consumo immediato, sia in ristoranti tradizionali, self-service o da asporto, che in chioschi permanenti o temporanei con o senza posti a sedere. L'aspetto decisivo è che vengono forniti pasti per il consumo immediato, indipendentemente dal tipo di struttura che li offre. È esclusa la fornitura di pasti non preparati per il consumo immediato o che non siano prodotti per essere consumati immediatamente o di cibo preparato che non può essere considerato un pasto (cfr. divisioni 10: Industrie alimentari e 11: Industria delle bevande). È inoltre esclusa la vendita di alimenti non prodotti in proprio che non possono essere considerati un pasto o di pasti non pronti per il consumo immediato (cfr. sezione G: commercio all'ingrosso e al dettaglio e riparazione di autoveicoli).
I 56.10 Ristoranti e attività di	Questa classe include la fornitura di servizi di ristorazione a clienti, con

ristorazione mobile	servizio al tavolo o self-service, sia che consumino il pasto in loco, sia che lo portino via o se lo facciano consegnare a domicilio. È inclusa la preparazione di pasti per il consumo immediato, sia in furgoni attrezzati per la ristorazione ambulante, sia presso banchi del mercato. È inclusa l'eventuale attività di intrattenimento e spettacolo.
I 56.10.11 Ristorazione con somministrazione	- Attività degli esercizi di ristoranti, fast-food, rosticcerie, friggitorie, pizzerie eccetera, che dispongono di posti a sedere. - Attività degli esercizi di birrerie, pub, enoteche ed altri esercizi simili con cucina
I 56.2 Fornitura di pasti preparati (catering) e altri servizi di ristorazione	Questo gruppo include la fornitura di pasti preparati (catering) per eventi individuali o per un determinato periodo di tempo, nonché la gestione di esercizi di ristorazione in concessione.
I 56.30 Bar e altri esercizi simili senza cucina	Questa classe include le attività di preparazione e somministrazione di bevande per il consumo immediato nei locali.

Fonte: ns. elaborazione su dati ISTAT (www.istat.it)

Risulta, inoltre, estremamente interessante, per far comprendere, fin dall'inizio, la non semplicità delle attività svolte ad un certo livello di professionalità, sottolineando che esistono figure professionali altamente qualificate che, in molti casi, svolgono funzioni rilevanti e, spesso affiancano, o si sostituiscono del tutto alla proprietà, per la gestione dell'attività stessa (tabella n. 2).

Tabella n.2 - Descrizione della professione 5.2.2.5 secondo la nomenclatura e classificazione delle unità professionali ISFOL

Esercenti di servizi di ristorazione e assimilati:
Le professioni comprese nella categoria definiscono, pianificano, implementano e gestiscono – direttamente e senza

supporti alle decisioni e all'organizzazione imprenditoriali, anche non specialistici – le strategie e le politiche di vendita di ristoranti, bar, fast food, pizzerie ed altre attività di ristorazione di piccole o modeste dimensioni; valutano i risultati dell'attività; negoziano con i fornitori e i clienti, programmano e controllano l'uso efficiente delle risorse; reclutano personale e definiscono i processi di innovazione organizzativa e gestionale. Sono direttamente impegnati nell'accogliere, assistere, informare e consigliare gli avventori.

Fonte: ISTAT (www.istat.it)

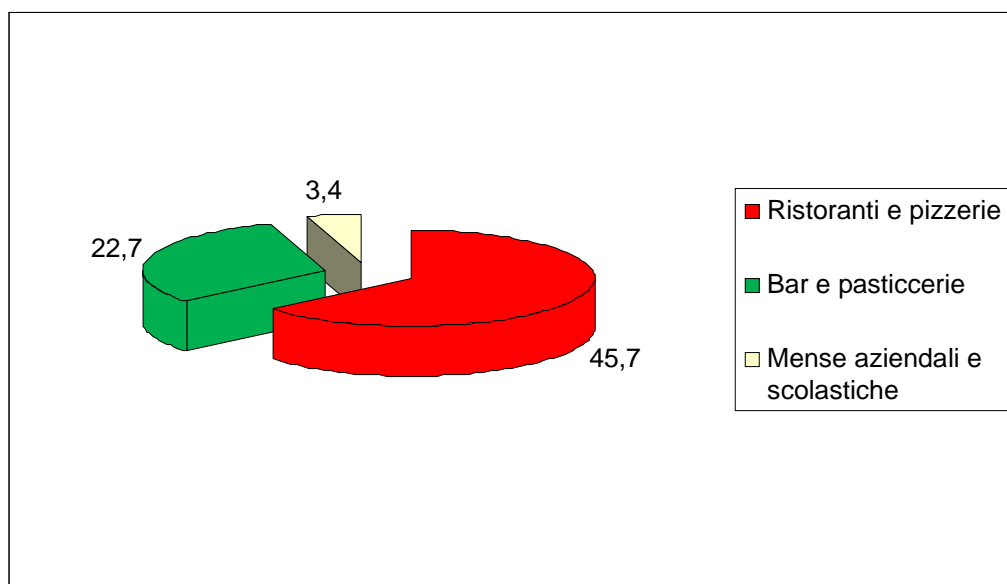
Il settore della ristorazione, nel corso degli anni, ha subito molti cambiamenti, come del resto la maggior parte dei settori, in particolare esso si è evoluto perché dalla semplice conduzione familiare dove è il titolare a servire ai tavoli, gestire gli ordini e amministrare i ricavi, oggi si assiste sempre più all'apertura di imprese di ristorazione a gestione manageriale.

Per comprendere meglio le tendenze del comparto in Italia, in occasione della Mostra Internazionale dell'Alimentazione (MIA) 2007, è stata condotta per Rimini Fiera un'indagine sui consumi extra-domestici degli italiani su di un campione di 450 residenti in grandi e piccoli centri urbani, in rappresentanza della popolazione attiva presente in comuni capoluoghi di provincia italiani.

Secondo la ricerca, in Italia, nel 2006, il mercato dei consumi alimentari extradomestici ha sfiorato i 61.010 miliardi di euro, con una crescita del 4,9% rispetto al 2005. Questo dato è in linea con le più recenti previsioni dell'Istat che calcolano nel 2008, la spesa per generi alimentari e bevande si attesta su 475 euro mensili (per famiglia), circa 9 euro in più rispetto ai 466 euro registrati nel 2007 ed in circa 65.279 miliardi di euro il valore dei consumi extradomestici in Italia per lo scorso anno.

In base alla ricerca Nomisma-Rimini Fiera, in Italia, la spesa media mensile di una famiglia per il pasto fuori casa è di circa 70 euro, ripartiti tra: ristoranti e trattorie per euro 45,7, bar e pasticcerie per euro 22,7 e mense aziendali e scolastiche per euro 3,4 (grafico n.1).

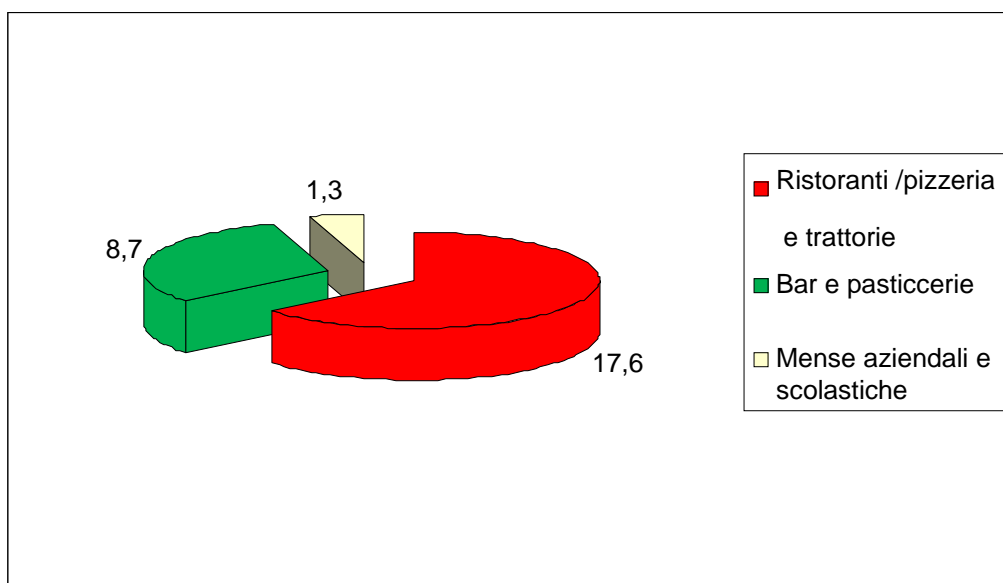
Grafico n. 1 - Spesa mensile di una famiglia per pasti fuori casa (in euro).



Fonte: Nomisma – Rimini Fiera 02/2007.

La spesa media mensile pro capite è 27,6 euro, suddivisa tra ristoranti e trattorie (17,6 euro), bar e pasticcerie (8,7 euro), mense aziendali e scolastiche (1,3 euro). Vedi grafico n. 2.

Grafico n.2 - Spesa mensile pro capite per pasti fuori casa (in euro)



Fonte : Nomisma – Rimini fiera 02/2007.

La spesa per consumi extradomestici è ancora in crescita e la tendenza si è consolidata lo scorso anno.

Secondo un'indagine realizzata da Ismea in collaborazione con Abacus sul comportamento di consumo extradomestico di prodotti alimentari da parte della popolazione dai 14 anni in su, risulta che a mangiare fuori casa sono soprattutto gli uomini, le persone con un titolo di studio più elevato e coloro che vivono nei centri con più di 100.000 abitanti. Le motivazioni, in molti casi, sono correlate anche alla tipologia di attività svolta, alla carenza di tempo per la pausa pranzo ed ai ritmi sempre più frenetici.

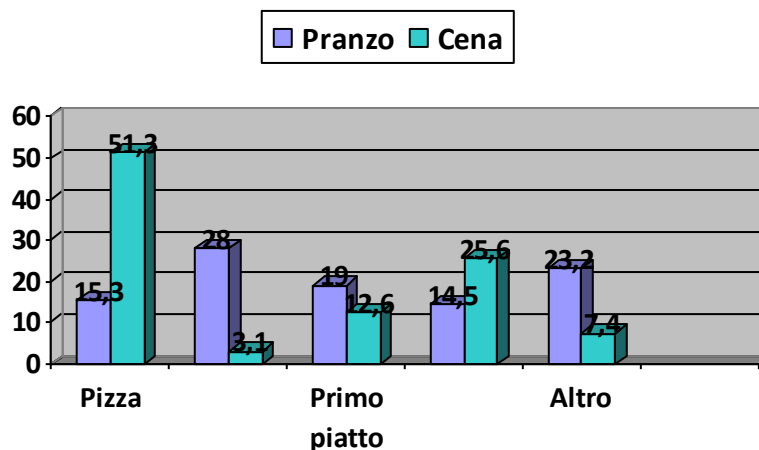
In rapporto agli altri paesi dell'U.E. l'andamento italiano relativo ai consumi alimentari fuori casa si attesta ad un valore medio¹⁰, con una quota pari al 32,9%, si colloca in una posizione mediana, ad indicare le forti potenzialità di sviluppo del fuori casa¹¹.

Ritornando alla ricerca Nomisma, si evidenzia, inoltre, che fra i luoghi di consumo extradomestici domina il bar (31,3%), seguito dal ristorante/pizzeria (27,5%) e dalla mensa aziendale (19,4%). Il novanta per cento degli intervistati, quando escono di sera per mangiare, consumano la cena presso ristoranti, trattorie, osterie e pizzeria, prediligendo la possibilità di accedere ad un pasto più articolato rispetto al pranzo. Altri luoghi hanno percentuali molto basse, ma la più evidente e prima alternativa, con il 5,1%, è il consumo presso colleghi, parenti o amici. A pranzo, il 28,8% del campione dichiara di limitarsi a un panino; al secondo posto c'è il primo piatto (19,7%), al terzo la pizza al trancio o intera (15,3%), mentre il 14,5% dichiara di gustarsi un pasto completo (l'11% nei grandi capoluoghi, il 18% nei piccoli centri). La sera domina la pizza: è infatti il 51,3% degli intervistati che sceglie questo tradizionale prodotto italiano. Il 25,6% si concede invece un pasto completo.

¹⁰ In Europa, Irlandesi e Spagnoli hanno la quota maggioritaria per i consumi alimentari fuori casa. L'Irlanda ha una quota pari al 70%, la Spagna una quota del 50%. Tale percentuale è data dal rapporto tra i consumi fuori casa e il totale dei consumi alimentari (casa + fuori casa).

¹¹ Dati Eurostat 2006 "Consumi alimentari in Europa".

Grafico n.3 - Tipologie pasti consumati tra pranzo e cena
(in valore percentuale).



Fonte: Nomisma – Rimini Fiera 02/2007

Per comprendere al meglio l'evoluzione ed i cambiamenti del settore risulta importante l'analisi del rapporto che esso instaura con il tessuto sociale che lo circonda.

Partendo dal presupposto che, in un certo qual modo, il settore della ristorazione miri al soddisfacimento di uno dei bisogni primari dell'individuo, ovvero quello della nutrizione ma non solo¹², e che come tale rappresenta addirittura uno dei settori economici di più remota origine, è agevole capire come risenta dei cambiamenti socio-culturali, quanto sia influenzato dalle variazioni che interessano le esigenze, gli stili di vita e sempre più i gusti dei soggetti che rappresentano la potenziale domanda di consumo dei pasti fuori casa.

La ristorazione in Italia sta cambiando, spinta da una parte da nuove norme e dall'altra da un cliente diverso rispetto al passato. Per quanto riguarda il primo aspetto sono da menzionare la riforma

¹² L'intrattenimento e la necessità di incontrarsi con altri individui, con il pretesto di mangiare insieme, risulta uno dei bisogni che la ristorazione soddisfa indirettamente al giorno d'oggi.

Bersani del luglio 2006 relativa alla liberalizzazione del commercio che ha portato, in particolare nel periodo tra luglio 2006 a settembre 2007, ad un discreto aumento degli esercizi operanti sul territorio nazionale, il decreto legislativo 155/97 per l'attuazione delle direttive CEE concernenti l'igiene dei prodotti alimentari, il regolamento comunitario 178/2002, che stabilisce i principi ed i requisiti generali della legislazione alimentare (entrato in vigore il 1 gennaio 2005) ed il decreto legislativo 626/94 per la tutela, la salute e la sicurezza dei lavoratori.

Cercando di delineare sinteticamente gli aspetti salienti di questa vera e propria rivoluzione che ha riguardato dapprima l'alimentazione degli individui e, di conseguenza, il settore della ristorazione, si può affermare che la sua origine deve essere ricercata nell'interazione di un complesso di condizioni di tipo:

- economico;
- socio-demografico;
- culturale.

Partendo dal punto di vista strettamente **economico**, senza considerare la “crisi” di quest'ultimo anno i cui effetti sono ancora da comprendere, sappiamo, che la ricchezza nazionale e individuale ha cominciato a registrare cambiamenti positivi dagli anni settanta in poi. Tali cambiamenti sono stati attestati, nel corso degli anni, sia da un aumento del prodotto interno lordo (PIL), sia dalla crescita dei consumi alimentari fuori casa. Questi ultimi, oltre a rispondere meramente al fabbisogno nutrizionale dei singoli individui, si sono caricati nel tempo anche di connotati emozionali e sensoriali, legati a tendenze di carattere sociale.

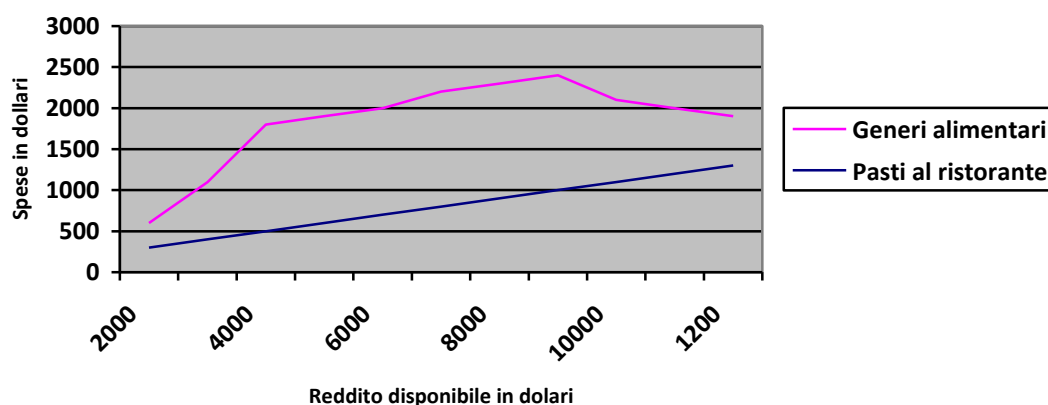
A tale proposito, si consideri che a partire dal 1980, la spesa per i consumi privati delle famiglie hanno registrato un aumento positivo del 10% rispetto agli anni precedenti, ma una diminuzione del tasso medio annuo dei consumi alimentari. Questo fenomeno è un

espressione nella realtà della cosiddetta *Legge di Engel*, secondo la quale *la percentuale della spesa familiare destinata all'alimentazione è decrescente al crescere del reddito familiare disponibile*¹³.

Osservando la curva di Engel (grafico n. 4) vediamo che l'evoluzione della spesa dei generi alimentari presenta fasi differenti:

- la prima caratterizzata da una forte progressione (fino a 4.000 dollari di reddito disponibile);
- la seconda con una crescita meno pronunciata (da 4.000 a 8.000 dollari di reddito disponibile);
- la terza registra un quasi livellamento (per redditi disponibili superiori a 8.000 dollari).

Grafico n.4 – La curva di Engel



Fonte: ns. elaborazione da Ernst Engel's Law of Expenditures for Food¹⁴

Per quanto concerne la spesa per pasti al ristorante si nota, invece, una quasi continua progressione.

¹³ Ovviamente la percentuale dipende da molti fattori oltre al reddito: la dimensione della famiglia, le abitudini familiari, ecc.; vi è da dire però che la legge di Engel è una delle meglio verificate in tutti i tempi e tutti i luoghi.

¹⁴ Carle C. Zimmerman, (1932) - Ernst Engel's Law of Expenditures for Food - The Quarterly Journal of Economics, Vol. 47, No. 1 (Nov., 1932), pp. 78-101 (article consists of 24 pages) Published by: The MIT Press Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/1885186>

Si può affermare, quindi, che la spesa per il cibo cresce in modo meno che proporzionale rispetto al reddito, in quanto l'innalzamento del benessere, se da un lato permette il miglioramento qualitativo dell'alimentazione, dall'altro rende possibile la destinazione delle risorse monetarie al soddisfacimento dei bisogni più avanzati, in particolare a quelli di socialità, di stima e di realizzazione, di cui appunto l'alimentazione non domestica può diventare efficace mezzo di appagamento per il suo spiccato contenuto anche emozionale¹⁵.

Questo è lo scenario che ha caratterizzato, negli ultimi decenni, l'economia del nostro paese e il suo rapporto con i consumi in generale; purtroppo, oggi la situazione sta cavalcando tendenze nient'altro che positive.

La particolare congiuntura degli ultimi due, in Italia, ha portato delle prospettive di crescita quasi nulle ed i consumi sono in calo, si sta assistendo ad un crollo del 1,7%, il peggior dato registrato negli ultimi anni, che conferma il permanere di una crisi profonda e strutturale della domanda interna.

Nel rapporto "EuropaConsumi" dell'Ufficio Studi Confindustria un'analisi comparativa tra i 27 Paesi della Ue ci dice che nel periodo 1996-2008 la spesa complessiva per i pasti in casa e fuori casa in Europa (1,3% la media Ue27) è cresciuta meno del totale dei consumi (2,2%). Dinamiche particolarmente sostenute ci sono state in Lettonia (9,2%), Lituania (6,9%), Estonia (6,7%) e Romania (6,4%), dove si sono registrati anche i maggiori incrementi di spesa per bar e ristoranti.

Per quanto riguarda l'acquisto di beni alimentari, si legge sempre nella ricerca, si registra una tendenza all'allineamento tra Paesi meno ricchi e Paesi più avanzati, con il primato della Grecia dove si spendono oltre 2.400 euro all'anno pro capite. Questa componente rappresenta la principale voce di spesa praticamente in

¹⁵ Zampagni V. 2002

tutti i Paesi ad eccezione di Irlanda, Spagna e Regno Unito dove, invece, si spende di più per bar e ristoranti (rispettivamente 2.491, 2.272 e 1.729 euro). Nel complesso delle spese per pasti in casa e fuori casa, il Lussemburgo è il Paese con la maggior quota per abitante (oltre 7 mila euro nel 2008). In Italia (circa 3.900 euro) si spende più che in Francia (3.610 euro) e in Germania (3.102 euro) e meno rispetto a Spagna (4.597 euro) e Gran Bretagna (4.094); la Finlandia “eccelle” per l’acquisto di alcolici (circa 577 euro), Cipro per i tabacchi (479 euro) e le bevande non alcoliche (284 euro).

Su il Sole 24 Ore dell’8 agosto 2008 si leggeva *L’economia italiana è sull’orlo della recessione, la quarta dal 2001. Lo afferma il Centro studi Confindustria commentando il calo del Pil dello 0,3% nel secondo trimestre reso noto dall’Istat. Per il CsC la contrazione del Pil non è episodica e sono alte le probabilità di un’ulteriore discesa durante il trimestre in corso ed è ormai evidente che il secondo semestre 2008 è destinato a rivelarsi più difficile del primo. Per l’intero 2008 il CsC stima un +0,1% del Prodotto interno lordo che dovrebbe poi un pò irrobustirsi fino a un +0,6% nel 2009.*

Il 10 settembre 2009 su il Sole 24 si legge: *Il secondo trimestre 2009 ha avuto le stesse giornate lavorative rispetto sia al trimestre precedente, sia al secondo trimestre del 2008. Nel secondo trimestre il Pil è aumentato in termini congiunturali dello 0,9% in Giappone e dello 0,3% in Francia e Germania, mentre è diminuito dello 0,7% nel Regno Unito e dello 0,3% negli Usa. In termini tendenziali, il Pil è diminuito del 6,5% in Giappone, del 5,9% in Germania, del 5,5% nel Regno Unito, del 3,9% negli Stati Uniti e del 2,6% in Francia. Nei Paesi dell’area Euro, il Pil è sceso dello 0,1% congiunturale e del 4,7% tendenziale. In termini congiunturali, le importazioni di beni e servizi sono diminuite del 3%, le esportazioni del 3,7%, gli investimenti fissi lordi del 2,9%. I consumi finali nazionali sono aumentati dello 0,6% (la spesa delle famiglie residenti è aumentata dello 0,3%, quella di Pubblica Amministrazione e istituzioni sociali private dell’1,3%). La diminuzione degli investimenti è stata*

determinata da una contrazione del 5,9% degli investimenti in macchine, attrezzature e altri prodotti e dell'1,6% degli investimenti in costruzioni, mentre si è registrata una crescita dell'1,2% degli acquisti di mezzi di trasporto. Su base tendenziale, le esportazioni sono diminuite del 23,9%, le importazioni del 18,1% e la spesa delle famiglie residenti dell'1,8 per cento (+1,7% quella delle Amministrazioni Pubbliche e delle istituzioni sociali private). La spesa delle famiglie sul territorio nazionale è diminuita del 2% tendenziale. Nel suo ambito, i consumi di beni durevoli sono scesi del 5,6%, gli acquisti di beni non durevoli del 2,2%; gli acquisti di servizi sono cresciuti dello 0,5%. Gli investimenti fissi lordi hanno segnato nel complesso una contrazione del 15,4%. Contributi negativi all'andamento del Pil sono venuti per lo 0,1% dalla domanda nazionale (+0,5% dai consumi e -0,6% dagli investimenti), per lo 0,1% dalla domanda estera e per lo 0,3% dalle scorte. Nel secondo trimestre si rilevano contrazioni congiunturali del valore aggiunto per agricoltura (-2,4%), industria in senso stretto (-1,7%), costruzioni (-1,2%), commercio, alberghi e pubblici esercizi, trasporti e comunicazioni (-0,3%), credito, assicurazioni, attività immobiliari e servizi professionali (-0,2%); stazionario il valore aggiunto nel settore degli altri servizi. In termini tendenziali, il valore aggiunto è diminuito del 17,7% nell'industria in senso stretto, del 5,9% nelle costruzioni, del 3,5% nell'agricoltura e del 2,3% nei servizi¹⁶.

Dalla ricerca presentata dal centro studi della Federazione italiana pubblici esercizi (Fipe) nel corso della giornata di *Cibus* 2008, emerge che i pasti consumati fuori casa, nei pubblici esercizi e al ristorante, non sono in calo ma allineati alla media degli altri paesi dell'Ue. Il motivo, secondo la Fipe, è da ricercare “in un nuovo stile di vita che tiene le persone sempre meno in casa, ma anche in una politica dei prezzi attenta praticata dagli esercenti. La ristorazione italiana va lodata, perché riesce a mantenere vive le tradizioni

¹⁶ <http://archivio-radiocor.ilsole24ore.com/articolo-736436/pil-istat-0-5-trimestre/>

*culinarie, conservano anche in questi tempi difficili gli stili corretti dell'alimentazione degli italiani. I listini dei prezzi sono fermi da mesi, nonostante gli aumenti delle materie prime indispensabili ad offrire una ristorazione di qualità ai consumatori".*¹⁷

A marzo dello scorso anno, infatti, i dati relativi all'indice armonizzato dei prezzi, diffusi dall'Eurostat, provano che a livello tendenziale (marzo 2008 su marzo 2007), a fronte di un'inflazione sui beni alimentari pari al 5,5% la ristorazione si è attestata al 3,3%, soltanto in Germania (2,4 %), Francia (2,7%) e Belgio (3%) la variazione è stata più contenuta¹⁸.

I consumi alimentari fuori casa bilanciano, anche se in piccola parte, la situazione negativa del resto dei consumi, soprattutto quelli del settore dell'abbigliamento e dell'arredamento, per questo motivo, molti esponenti del settore si stanno battendo affinché il tema della ristorazione rientri, a pieno titolo, nell'agenda politica del Paese¹⁹; tale settore è importantissimo per l'immagine dell'Italia, il turismo e la produzione tipica locale, per questo motivo serve un progetto di sviluppo strategico, che punti sulle tipicità regionali.

Sotto il **profilo demografico**, una serie di fattori hanno contribuito, e tuttora contribuiscono a determinare l'espansione. Tra questi meritano di essere ricordati:

- il cambiamento della conformazione delle famiglie, che si manifesta non solo nella riduzione del numero medio dei membri componenti e nella loro maggiore anzianità anagrafica, ma anche nell'aumento del numero dei nuclei familiari costituiti da un solo individuo;

¹⁷ Intervento di Giancarlo Deidda, presidente del comitato italiano della ristorazione Fipe. Tratto da Libero mercato "I pasti fuori casa sostengono i consumi" 08/05/08.

¹⁸ Elaborazione dati Fipe su dati Eurostat 2008.

¹⁹ Dati emersi dal blog lanciato da Fipe (www.agendaitalia.net), che evidenziano la volontà dei ristoratori, di essere inquadrati in un progetto politico, che dia loro maggiore tutela, non solo perché la ristorazione rappresenta uno dei servizi maggiormente consumati nel nostro paese, ma anche perché, si fa garante della tutela di uno dei nostri patrimoni locali: la cucina tipica.

- il nuovo assetto che ha assunto la distribuzione settoriale e geografica dell'occupazione²⁰ e all'assunzione di un nuovo e sempre più importante ruolo della donna nel mondo del lavoro;

- il cambiamento delle modalità di svolgimento della prestazione del lavoro, ossia il manifestarsi del fenomeno del pendolarismo, causato dal decentramento-allontanamento della sede di lavoro dal luogo di domicilio degli individui, ma anche l'affermarsi di forme innovative di lavoro quale il *part-time*, il lavoro interinale e anche il telelavoro, che rendono flessibile ed articolano nel tempo e nello spazio l'impegno lavorativo.

Per quanto attiene, infine, agli aspetti di matrice culturale che hanno inciso sulla maggiore propensione al ricorso alla fruizione dei pasti erogati dai due comparti della ristorazione e dal cambiamento del profilo della domanda, bisogna ricordare quelli che hanno portato all'emergere di tendenze di contenuto salutistico ed etnico.

In ultima analisi, in riferimento ai **cambiamenti culturali** delle esigenze dei clienti, risulta interessante analizzare la composizione della ristorazione per nascita di nuove tendenze.

Anche in Italia arriva l'eco dall'Usa e dall'Europa di nuove tendenze in campo di ambienti enogastronomici: oggi il nuovo orientamento della ristorazione ha sposato "l'ibridismo", ovvero nei locali si incrociano la possibilità di consumare un piatto caldo con quello di fare un acquisto o usufruire di un servizio, per gestire in maniera multifunzionale i desideri del tempo libero.

“ La cosiddetta ibridazione dei pubblici servizi è un fenomeno recente che interpreta le nuove esigenze della clientela, un cliente che chiede sempre meno prodotti e sempre più mondi in cui trovare cuore, esperienze e cultura ”²¹

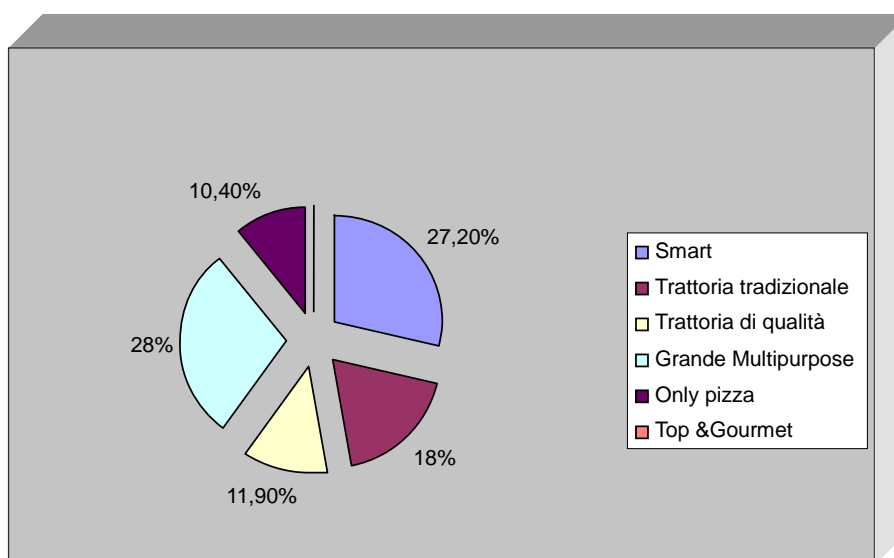
²⁰ Ci si riferisce alla cosiddetta terziarizzazione dell'economia che sposta gradualmente la forza lavoro dal baricentro che negli anni del secondo dopoguerra era stato rappresentato dal settore secondario e che si accompagna ad una spiccata tendenza all'urbanizzazione della società.

²¹ La repubblica 22/7/2007 Edì Sommariva Direttore del Fipe- Confcommercio

Infatti, negli studi di marketing, si è coniata l'espressione "*shopping esperienziale*", per parlare di questa commistione tra i molteplici servizi offerti al cliente.²²

I grafici di seguito riportati rappresentano lo scenario generale della ristorazione *commerciale tradizionale* italiana (grafico n.4) e la diffusione dei cosiddetti "ibridi" e la loro classificazione (grafico n. 5)

Grafico n. 4 – La ristorazione italiana.



Fonte: Bar business "Come cambia la ristorazione". n.9205/2007

Il grafico n.4 illustra le principali categorie nelle quali si suddivide la ristorazione tradizionale. Tale grafico, in base al rapporto calcolato sul totale degli esercizi attivi e delle tipologie esistenti, illustra quelle forme che hanno più seguito tra la popolazione. La percentuale più ampia è quella della *Grande Multipurpose* (anche se da un raffronto dei dati, 2004-2007, la loro percentuale è calata dal 32 % al 28%); sono quei locali di grande dimensione ed elevati numeri di coperti, a gestione manageriale, che propongono diverse offerte, spesso specializzati in banchetti.

Al secondo posto ci sono gli *Smart*, con il 27,20%, sono forme di ristorazione che rappresentano l'evoluzione qualitative delle

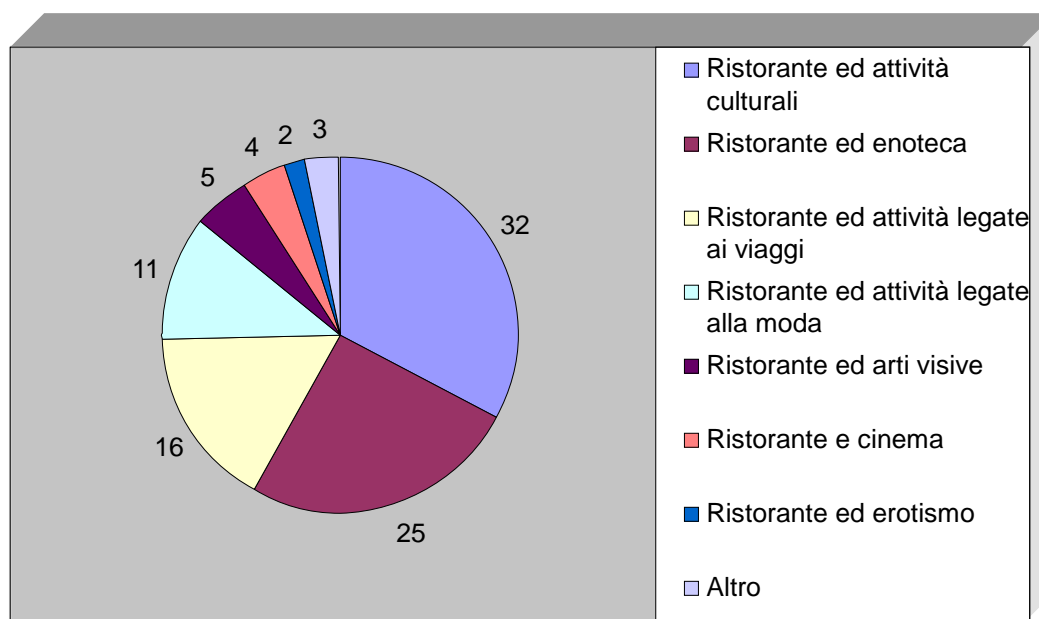
²² La Repubblica 27/07/2007 "Il ristorante? Dal fioraio o in lavanderia." Annalisa Izzo

trattorie, ma che, rispetto a queste, puntano su di una maggiore ricercatezza delle proposte culinarie, su carte varie e raffinate; sono spesso a conduzione familiare e sono pensati per una domanda con una buona capacità di spesa. Negli ultimi anni sono cresciuti notevolmente, per circa 3.600 esercizi operanti in più negli ultimi quattro anni.

Seguono le altre tipologie, con percentuali molto simili tra loro, i meno frequentati sono gli *only pizza*.

Il grafico n.5, invece, schematizza il discorso dei cosiddetti ristoranti “ibridi”, che offrono più di un servizio insieme a quello ristorativo. Ai primi posti ci sono i ristoranti legati ad attività culturali (spettacoli, circoli di lettura ed eventi musicali) e le enoteche.²³

Grafico n. 5 – Gli “Ibridi” (in valore percentuale).



Fonte: La Repubblica “*Il ristorante? Dal fioraio o in lavanderia*”. 22/7/07

In definitiva il quadro che ne deriva è di una progressiva destrutturazione delle abitudini alimentari e di consumo dei pasti degli

²³ Negli ultimi anni, in relazione alla grande produzione *made in Italy* di vino e del suo primato (insieme alla Francia) in tutto il mondo, si è ampiamente diffusa, come forma di ristorazione, l'enoteca. Nasce, inizialmente, come bar, per la degustazione di vini, oggi è un luogo di ristoro, di cibi, per lo più raffinati, da consumare acconto ad un buon vino.

italiani: si caratterizza per la graduale ma costante perdita d'importanza del pranzo, quale pasto principale della giornata rispetto alla cena, che diviene invece di frequente il vero pasto di una crescente moltitudine di italiani che lavorano.

Il tutto, è accompagnato dal moltiplicarsi delle occasioni e delle motivazioni di consumo di alimenti fuori casa, diversi dai tradizionali pasti principali, volendo comprendere spuntini, aperitivi, *snack* e quant'altro rappresenti una forma di consumo alimentare alternativa ed intermedia, in termini nutrizionali e di collocazione temporale, rispetto al pranzo e alla cena.

Va sottolineato che tale fenomeno è accompagnato anche dalla sempre più marcata propensione delle persone a vivere l'alimentazione, in generale, ma quella extradomestica in particolare, non come il semplice veicolo del soddisfacimento di un bisogno fisiologico ma anche, e soprattutto, come esperienza culturale ed emozionale.

Il settore della ristorazione, nella sua interezza, assiste, ed è protagonista, all'operare congiunto di fenomeni che sono estremamente diversi tra loro e che portano alla creazione di una vera divisione fra la richiesta di pasti "per necessità" e la richiesta di pasti "per scelta"²⁴.

E' certo che a ciò non può ovviamente non fare riscontro anche un diverso contenuto delle aspettative che i consumatori avvertono nelle due differenti circostanze, sul piano della tipologia degli alimenti desiderati e quindi del contenuto del servizio richiesto agli operatori del settore della ristorazione. Si osserva che mentre nel primo caso sono dominanti le variabili della vicinanza di localizzazione e della rapidità del servizio, unite alla convenienza del rapporto fra la qualità genuinità e salubrità del pasto somministrato ed il relativo prezzo, nel secondo caso diventano cruciali i fattori legati alla tipicità degli alimenti, alla gradevolezza dell'ambiente, alla piacevolezza

²⁴ Zampagni V. 2002 pag. 239

dell'atmosfera, al coinvolgimento emotivo ed al rispetto della tradizione culinaria italiana, che è patrimonio culturale nazionale di indubbia unicità.

A questo punto, vista la rivoluzione conosciuta dall'intero settore della ristorazione negli anni più recenti, vale a dire la contemporanea espansione e diversificazione della domanda di ristorazione, è importante completare la sua analisi:

1. tracciando il profilo degli operatori che ne formano l'arena competitiva, identificandone le caratteristiche peculiari di massima;
2. verificando qual è il grado di maturità dei vari segmenti in cui esso si articola.

Per quanto concerne il primo aspetto si deve evidenziare che la struttura dell'offerta del settore della ristorazione, ovvero il grado di concentrazione del settore, si presenta in modo differente nei suoi due comparti componenti. Infatti la ristorazione commerciale manifesta oggi una bassa concentrazione dal punto di vista dell'offerta e un forte squilibrio dimensionale fra i vari operatori; si può parlare quindi di una vera e propria polverizzazione del comparto. Infatti mentre nella ristorazione tradizionale dominano le imprese di modeste dimensioni a vocazione e conduzione in gran parte familiare, eccezione fatta per i pubblici esercizi situati presso le strutture delle catene alberghiere, nella ristorazione veloce convivono, data la grande eterogeneità della richiesta di alimentazione che deve essere soddisfatta, imprese di piccole dimensioni, come i bar²⁵, ed imprese di rilevanti dimensioni, ossia strutture sia nazionali sia estere che gestiscono secondo logiche manageriali ed organizzandole in catene le forme più evolute della ristorazione veloce (come *self-service*, *fast-food* e i *free flow*).

Un elemento degno di nota è che queste ultime nel loro ruolo di vere *leader* del comparto si presentano come operatori

²⁵ I bar fanno parte di una categoria prettamente italiana, che oltre a rappresentare una realtà sociale e culturale ha mostrato negli ultimi anni un adattamento alle nuove istanze degli utenti.

oligopolistici di segmenti di mercato ben definiti e pertanto si osserva fra le stesse un basso grado di competizione diretta ed indiretta.

La polverizzazione del settore commerciale, oltre che dallo squilibrio dimensionale, è espressione anche di un altro dato tipico del nostro paese: la continua crescita numerica di nuovi esercizi.

In Italia, ad esempio, vi è un bar ogni 375 abitanti, il rapporto più alto in Europa, ad eccezione della Grecia. La media Ue è di 2 bar e 1, 4 ristoranti ogni 1.000 abitanti; in Italia, invece, si arriva a 2, 7 bar e 1, 7 ristoranti.²⁶

Per quanto riguarda, invece, il comparto della ristorazione collettiva, si rileva che, pur essendo anche esso caratterizzato da una bassa concentrazione dal lato dell'offerta, il livellamento dimensionale fra gli operatori è forte e la loro specializzazione per segmenti è poco accentuata pur essendo compresenti imprese di modeste dimensioni ed imprese di grandi dimensioni (queste ultime spesso organizzate in gruppi, di origine sia nazionale che straniera).

Da tutto ciò deriva che, essendo modesto il potere contrattuale esercitabile nei confronti dei committenti (aziende, scuole, ospedali, etc.), lo scontro competitivo diretto fra i vari attori è acceso e si incentra sul costo del servizio di erogazione del pasto, non essendo per essi possibile indurre modificazioni nel comportamento del resto dell'arena competitiva utilizzando altre strategie.

Si aggiunge infine che la localizzazione delle imprese del comparto è concentrata soprattutto nell'Italia settentrionale, a motivo della storica vocazione industriale, terziaria e post-terziaria di quelle zone.

In definitiva, emerge che il settore italiano del pasto extradomestico si caratterizza per una struttura aziendale che, a prescindere comunque dal comparto, è polverizzata, a tal punto da

²⁶ Le regioni con maggiore intensità di pubblici esercizi sono la Liguria e la Toscana, mentre all'estremo opposto, si trovano Sicilia e Puglia.

vantare il primato a livello europeo. Tale circostanza non solo determina un'ampia offerta di somministrazione di alimenti ma ha anche comportato, al tempo stesso, l'ingresso massiccio di imprese strutturate, anche straniere, ossia di operatori di grandi dimensioni organizzati in gruppi che, raggiungendo una considerevole massa critica, sono capaci di realizzare economie di scopo ma soprattutto di scala.

Tabella n. 3 – I grandi gruppi della ristorazione italiana in ordine di fatturato nell'anno 2000 (fatturato in milioni di euro).

Aziende	Totale volume fatturato
Autogrill	990
Gemeaz Cusin	781
Sodexho	475
McDonald's	418
Camster	397
Pelledrini	375
Onama	374
Ristochef	192
Ligabue	177
Cir	157
Pedus	147
La Cascina	139
Cremonini	124
Chi Ticket	75
Gama	69
De Montis KJV	69
Serist	57
Compass Italia	56
Pastarito	56
Ristop	52
Buon Chef	48
Vera Risto	41
Pasti	41
Cibis Brek	41
Finifast	37
Air Chief Servair	31
Tipico	26
Agape Flunch	17

Totale complessivo	5 462
---------------------------	--------------

Fonte: <http://www.lhotellerie-restauration.fr>

Da tale punto di vista, si mette in evidenza che la redditività del settore della ristorazione dipende essenzialmente dal conseguimento di elevati volumi di vendita, vale a dire dalla fornitura di un numero elevato di pasti, piuttosto che dalla redditività del singolo pasto erogato. Infatti, in considerazione del fatto che ci si trova innanzi ad una attività ad elevata intensità di lavoro²⁷ (*labour intensive*), i costi del personale impiegato presentano una significativa incidenza sul totale dei costi complessivi, dovendosi considerare in tal senso quali veri e propri costi fissi derivanti dalla struttura produttiva ed organizzativa; quindi il raggiungimento di considerevoli livelli di attività consente di ridurre l'incidenza in termini unitari.

2. Passando invece ad esaminare il grado di maturità delle varie tipologie di ristorazione e quindi le prevedibili tendenze che per esse si attendono, è determinante fare riferimento al modello del ciclo di vita.

In particolare per quanto riguarda la ristorazione commerciale, il già affrontato discorso della modificazione delle abitudini alimentari, incentiva in misura crescente quei pubblici esercizi lo sviluppo di quei pubblici esercizi che rappresentano la cosiddetta ristorazione moderna che finiscono per porsi in concorrenza con gli operatori della ristorazione tradizionale che invece al momento attuale stanno attraversando una fase di maturità e per certi versi addirittura di declino.²⁸ Nel loro ambito sono soprattutto gli esercizi della fascia bassa, in riferimento alle osterie e trattorie, ad uscire indeboliti dal

²⁷ La ristorazione è un settore *labour intensive* in ogni Paese. A livello di Unione Europea occupa 6,5 milioni di lavoratori e conta 1,4 milioni di imprese. In termini di occupati, importante è il valore del settore in Spagna, Italia e Germania.

Il tessuto imprenditoriale è ampio e articolato in Spagna e Italia con, rispettivamente, 262mila e 224mila imprese. Dati Fipe 2007

²⁸ La soluzione a tale declino è da ricercare nella necessità di cambiare le modalità di conduzione della gestione, per eliminare il fenomeno della destrutturazione dei pasti.

riposizionamento dei vari segmenti, mentre dimostrano una maggiore capacità di mantenimento della loro posizione gli operatori di fascia alta, incluso le pizzerie, cui deve essere riconosciuto il fondamentale ruolo di conservazione dell'arte culinaria nazionale²⁹.

Da questo breve panorama si può comprendere quanto oggi la situazione sia variegata: la clientela più attenta ed informata, nonché la concorrenza sempre più forte, rendono necessario fare ricorso ai principi economici e di marketing. Occorre inoltre tener conto che, in un settore caratterizzato dalla forte deperibilità del prodotto, in cui è il servizio a fare la differenza, le risorse umane rivestono un ruolo chiave. Spesso sono queste, nel loro insieme, a decretare il successo di un'azienda. Sempre più lontani dall'idea del piccolo ristorante a conduzione familiare, si avverte nel settore la necessità di avere all'interno della struttura, una figura dotata di competenze professionali e personali insieme: il Restaurant Manager³⁰

Non mancano operatori che denunciano una vera e propria "disorganizzazione" all'interno del settore che, se non tempestivamente sanata attraverso la riqualificazione imprenditoriale, la formazione professionale del personale e l'innovazione di prodotto, rischia di provocare un massiccio ingresso di figure di provenienza estera, che relegherebbe gli operatori nazionali, indeboliti da una agguerrita e difficilmente sostenibile concorrenza, ai margini dell'offerta.

2. Il ruolo dell'impresa di ristorazione nella filiera turistica

Il settore turistico può essere definito come un sistema, infatti, i vantaggi competitivi vanno riferiti alla *destination* nella sua globalità e non al singolo servizio che si può incontrare all'interno di una località a vocazione turistica. Spesso si dice, non a caso, che l'analisi

²⁹ Zampagni V. 2002 pag 249

³⁰ www.restaurantmanagement.it intervento Vincenzo Liccardi

di una *destination* deve essere svolta su due livelli, il primo relativo alla *destination* nel suo complesso ed il secondo analizzando una ad una le imprese che sussistono sul territorio.

La *destination* è un insieme di fattori strumentali ed ambientali³¹ in cui le risorse e competenze tipiche del sito, le capacità delle singole imprese e le competenze di *networking*³² sono parte integrante di un unico insieme.³³

Dal punto di vista dell'offerta, a prescindere dalle varie modalità³⁴ di aggregazione attraverso le quali sono resi fruibili i fattori di attrattiva di una *destination*, si giunge oggi ad una reimpostazione della filiera, vista alla stregua di una catena di operatori che partecipano tra di loro per la realizzazione di un certo bene: il prodotto turistico.

Una vera e propria definizione di prodotto turistico, risente dell'evoluzione che tale concetto ha avuto nel corso della letteratura. Oggi si può affermare che: *“il prodotto turistico coincide con la località turistica nel suo insieme (la destination), ossia con le risorse ed i servizi che, in misura ed intensità diversa, contribuiscono alla determinazione delle aspettative e, successivamente, delle percezioni del turista”*³⁵.

³¹ Casarin *Il Marketing dei prodotti turistici* 1996 pag. 16

³² Per competenze di *networking* si intendono: linguaggi comuni e flussi informativi, competenze relazionali e interimprenditoriali, pianificazione strategica e marketing della *destination*.

³³ Della Corte V. 2000

³⁴ Le principali configurazioni del prodotto turistico sono: *Package*, soluzione in cui il Tour Operator assemblatore svolge un ruolo fondamentale per offrire all'utilizzatore un prodotto finito (massimo coordinamento e controllo e minima partecipazione dell'utilizzatore); *Network*, le diverse imprese specializzate del settore si collegano in base a schemi tecnico-giuridici al fine di assicurare determinati standard di qualità-prezzo (maggiore libertà per il turista sebbene vi sia una progettualità); *Punto Punto*, è lo stesso utilizzatore ad assemblare i fattori mediante una rete di relazioni con i diversi attori, non vi è coordinamento tra le imprese.

³⁵ Della Corte V. *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*. Padova Cedam 2000

Fondamentale è, nell'ottica moderna, attuare un processo d'integrazione verticale ed orizzontale per creare un prodotto sistemico³⁶ capace di arrivare meglio al cliente-consumatore.

Uno dei problemi fondamentali infatti del settore turistico è quello di catturare il potenziale cliente e per realizzare tale obiettivo è essenziale conciliare l'esigenze della domanda con quella dell'offerta, per fare ciò è necessaria una visione d'insieme in cui i diversi soggetti coinvolti si coordinino e congiungano le proprie forze.

Vantaggi competitivi possono essere realizzati solo in riferimento alle sinergie realizzabili dalle differenti tipologie d'impresa coinvolte in un territorio, in riferimento anche alle risorse naturali e geografiche della *destination*; motivo per cui la concorrenza non si basa più tra la concorrenza delle singole imprese ma tra sistemi d'impresa.

All'interno della filiera sono riscontrabili i seguenti attori:

- le imprese di trasporto;
- le imprese di *accomodation* (imprese ricettive, alberghiere ed extra alberghiere e le imprese di ristorazione);
- i tour operator;
- le agenzie di viaggio;
- imprese d'*incoming*;
- imprese crocieristiche;
- imprese specializzati in specifici comparti;
- le imprese di *attraction*, sia collegate alle risorse del territorio che all'*entertainment*;
- aziende ed enti di promozione turistica.

In senso allargato, si potrebbero aggiungere anche ad altre imprese che non sono a vocazione turistica ma che svolgono attività connesse, quali le imprese artigiane, commerciali e alimentari.

³⁶Per sistema s'intende un insieme di parti in relazione tra di loro, in cui ciascun componente è influenzato dall'appartenenza al sistema e in cui il sistema stesso è condizionato dall'attività di ciascun componente; le singole relazioni non sono significative di per sé, ma in riferimenti all'intero circuito

In riferimento all'analisi svolta in tale contesto, il presente lavoro si soffermerà ad analizzare il settore dell'*accomodation*, focalizzando l'attenzione sul ruolo delle imprese di ristorazione nel settore turistico.

Le imprese ricettive in generale sono quelle soggette a maggiore visibilità, d'impatto immediato, che definiscono l'immagine di una località. L'analisi di tale comparto nell'insieme turistico non è del tutto agevole in quanto quasi sempre l'attività di ristorazione non è rivolta esclusivamente all'utenza turistica, anche se ci sono imprese che registrano una percentuale consistente di turisti sul totale delle presenze (soprattutto quelle situate in zone particolari come centri storici, caratterizzati da elementi tipici come piatti e prodotti locali e alla ricerca di elementi di distinzione come forme particolari di intrattenimento e divertimento).

Per quanto riguarda i punti di forza che permettono di attrarre clientela, sbaragliare la concorrenza ed essere presenti nel circuito turistico, gli elementi da considerare sono:

- l'ubicazione;
- il livello qualitativo.

L'ubicazione riveste un ruolo determinante: in funzione del luogo, i locali di ristorazione presentano determinate connotazioni estetiche, offrono un servizio più o meno sofisticato a prezzi differenti³⁷ e sono più o meno raggiungibili.

Per esempio un locale posto nel centro storico di una città, in prossimità di alberghi, sale convegni o particolari zone di attrazione turistica, sono sicuramente favoriti rispetto ad altri più decentrati, difficili da scoprire o raggiungere per un turista.

Il livello qualitativo, invece, riguarda il servizio ristorazione nel suo insieme e dipende sia dalle variabili tradizionali sia dalla capacità di differenziazione e novità in grado di attrarre un certo tipo di clientela.

³⁷ Della Corte 2000 pag. 88.

Per ciò che concerne le cosiddette variabili tradizionali, c'è da considerare una serie di fattori: il menù e la sua variabilità, la qualità e la gustosità del cibo, la digeribilità del prodotto offerto, l'efficienza e la cortesia del servizio, le caratteristiche interne dell'edificio e il rapporto con il prezzo finale.

Ma ciò che oggi conta per un ristorante che vuole essere competitivo su tutti i fronti specialmente per chi vuole entrare a far parte di un determinato sistema turistico, è la sua propensione e capacità di differenziazione rispetto alle esigenze specifiche dei segmenti di mercato di riferimento. Tale capacità deve permettere al ristorante di eludere qualsiasi elemento che possa portare all'omologazione e alla banalizzazione. Il vero punto di forza è quello di costituire un elemento che sia diverso, in grado di costituire un fattore d'attrattiva, che comunichi con la sua immagine innovativa qualcosa in più senza però mai sacrificare la genuinità e non confondere l'innovazione con la fine delle tradizioni.

Il turista è alla ricerca di qualcosa che sia molto lontano dalla standardizzazione dei gusti: è alla ricerca di prodotti tipici, legati alla cultura del luogo che stanno visitando e non di quelli che possono comodamente trovare in qualsiasi fast food del mondo.

Parlando di ristorazione e turismo, facendo riferimento alle diverse tipologie di ristorazione commerciale, in sede di tale analisi, si ritiene interessante condurre un approfondimento su due importanti tipologie, ovvero la ristorazione in albergo e quella legata al turismo d'affari.

Se in generale si pensa alla ristorazione alberghiera subito viene naturale la connessione con la mezza pensione o con quella completa, anche perché in realtà non è nata dalle aspettative dei clienti, ma esclusivamente dalle necessità organizzative degli albergatori³⁸.

³⁸ Rispoli –Tamma *Le imprese alberghiere nell'industria di viaggi e del turismo*.

Si trattava inizialmente di una soluzione orientata al prodotto, che aveva senso quando a scandire i ritmi della società civile erano la colazione, il pranzo e la cena intervallati da pause caffè. Nonostante le trasformazioni economiche e sociali, questo atteggiamento resiste in molte zone dell'Italia³⁹; ma i cambiamenti hanno coinvolto anche questa tipologia di ristorazione, basti pensare al miglioramento delle tecniche di gestione dei prodotti e servizi e al sempre più diffuso processo secondo il quale la ristorazione di un albergo è aperto anche ai non “clienti” e come in alcune situazioni la ristorazione sia qualitativamente migliore e più rinomata dello stesso servizio di ospitalità; si assiste inoltre all'importanza che tali ristoranti assumono per il settore di banchetti matrimoniali o altre celebrazioni.

Per conseguire ottimi risultati sono indispensabili quattro condizioni:

- una concezione unitaria ed integrata dei vari reparti del servizio ristorazione ed una elastica possibilità di interscambio del personale fra tali reparti;
- una gastronomia che non ripudia le tradizioni italiane ma che si avvalga nelle ricette della moderna organizzazione del lavoro;
- personale specialistico particolarmente qualificato;
- impianti ed attrezzature idonei a consentire la conservazione dei prodotti.⁴⁰

Molto importante nell'ottica alberghiera è che la ristorazione non sia concepito come un servizio distaccato, ovvero ci deve essere integrazione e collaborazione tra il personale di cucina e il personale di contatto, nonché una stretta integrazione tra personale di cucina e management, sia per quanto riguarda le tecniche di approvvigionamento e conservazione, sia per quanto riguarda lo standard qualitativo e il tipo di clientela a cui si tende.

³⁹ Bovini A. *Hotel and restaurant marketing*. Pubblistampa 1990 pag.235

⁴⁰ Peroni G. *Economia e management delle imprese alberghiere*. Pag.273

La seconda tipologia, la ristorazione legata al turismo d'affari, è legata al grande boom di tale settore negli ultimi anni.

Il *business travel* cresce del 15% in un anno, secondo le ultime ricerche del WTO (organizzazione mondiale del turismo) la spesa globale dei viaggiatori nel mondo è di circa 550 miliardi di euro l'anno e il turismo d'affari vi contribuisce con il 16% con un totale di 125 milioni di persone in viaggio ogni anno.

Una ricerca elaborata da Swisscom del 2007, società svizzera specializzata in servizi telefonici, ha delineato il turista tipo facente parte di questa categoria, un turista tecnologico, inseparabile dal suo palmare e laptop ma anche curioso di scoprire la città che li ospita e che all'interno del tempo libero, la sera, ama molto cenare da solo (31%) o con i colleghi di lavoro (69%).

Per questo motivo non solo gli alberghi ma anche i ristoranti si devono attrezzare per venire incontro alle esigenze del turista: gestire bene le prenotazioni, tener conto degli aspetti fiscali (soprattutto per quanto riguarda le ricevute e le fatture per le note spese), essere rapidi ed efficienti nel servizio, saper garantire spazi di privacy ed essere attrezzati con collegamenti *wireless*.

Sono tutti elementi fondamentali per la realizzazione di un prodotto che risponda appieno ai bisogni del cliente, indispensabili per il successo di un locale, ma anche della *destination*.⁴¹

3. I principali criteri di classificazione delle possibili tipologie di imprese di ristorazione

Una prima distinzione fondamentale, per comprendere meglio la realtà di oggi, è che tale settore è composto da due comparti aventi caratteristiche e contenuti molto differenti tra loro:

1) La ristorazione commerciale: costituita dall'insieme dei pasti erogati da una moltitudine variegata di pubblici esercizi a

⁴¹ Bar giornale "L'uomo d'affari cerca il piacere". Ottobre 2007

consumatori non organizzati in “comunità”; consiste nella fornitura, in locali aperti al pubblico, di alimenti e bevande che sono consumati nello stesso luogo di produzione e commercializzazione. Questa tipologia di ristorazione è praticata da aziende che si rivolgono direttamente ai consumatori finali del servizio di ristorazione. Si precisa che a questa categoria è associata anche quella turistico – occasionale perché le problematiche tipiche della ristorazione commerciale riguardano, in realtà, anche le imprese che operano all’interno delle strutture alberghiere, con riferimento in particolare a quelle strutture alberghiere che per proporre pasti di qualità, tendono ad esternalizzare l’attività di ristorazione commerciale, affidandosi ad imprese specializzate (Della Corte, 2009).

Tale categoria, in relazione al servizio offerto, può essere segmentata in:

- *ristorazione tradizionale*: rappresentata tipicamente da ristoranti, trattorie, osterie, pizzerie, ossia pubblici esercizi che offrono un servizio personalizzato di erogazione, pasti al tavolo e che pertanto offrono una bassa velocità di rotazione della clientela, normalmente disposta ad accettare prezzi più elevati di quelli praticati dall’altro segmento. Tale categoria è composta da una serie di tipologie (vedi tabella n. 3)

- *ristorazione veloce*: rappresentata da fast food, self service, bar, paninoteche, ossia pubblici esercizi che offrono un servizio di erogazione pasti, già confezionato o da confezionare al momento, comunemente non personalizzato e con limitato intervento diretto di operatori e che quindi presentano un’elevata rotazione della clientela, mossa prevalentemente dalla ricerca di un servizio a basso costo⁴².

⁴² Zampagni V. *Camst: Ristorazione e socialità*. 2002

Tabella n. 3 - Le diverse tipologie di ristorazione tradizionale.

Ristoranti tradizionali in senso lato:	ogni forma di ristorazione al tavolo aperta al pubblico. Si collocano nella fascia media dei prezzi, con qualità decente ed approssimativa.
Ristoranti top:	tutti i locali che si distinguono per la qualità del cibo, servizio, carta vini, ambientazione, qualificati da almeno 2/3 dei massimi punteggi attribuiti dalle guide gastronomiche e collocati nella fascia più alta dei prezzi.
Ristoranti d'affari:	si collocano anche essi nella fascia alta dei prezzi, ma hanno carenze sulle caratteristiche che distinguono un ristorante top, pur essendo frequentati da una clientela con status elevato.
Ristoranti alberghieri:	appartenenti agli alberghi, ma molte volte aperti anche ai clienti esterni.
Ristoranti d'intrattenimento:	forme di ristorazione legate a tipologie d'intrattenimento.
Ristoranti etnici:	legati a cibi e tradizioni internazionali.
False trattorie:	ambientazione rustica o molto tipicizzata, pretenziosità, familiarità della gestione, squilibrio prezzo/qualità.
Vere trattorie:	in via di estinzione, caratterizzate da pochi piatti nel menù, gestione familiare, prezzi bassi, manca la pizza.
Ristoranti/pizzerie:	tutte le forme ibride distinte dall'offerta nei menù di pizza. Le più diffuse e frequentate in Italia.

Fonte: Bovini A. *Hotel and restaurant marketing*. Pubblistampa 1990

2) La ristorazione collettiva: costituita dal servizio di erogazione di pasti approntato per “comunità” organizzate di soggetti, preventivamente individuate, che si riuniscono in modo permanente od occasionale per cause diverse; consente il soddisfacimento del bisogno di ristorazione in luoghi diversi da quelli dove viene effettuata la produzione dei pasti. Viene particolarmente usata da aziende che producono cibi e bevande per altri soggetti, i quali a loro volta li somministreranno ai consumatori finali.

Per quanto riguarda la ristorazione collettiva, invece, escludendo il caso della produzione interna del pasto da parte della

“comunità” stessa (autoproduzione), una prima articolazione è effettuata in funzione delle modalità di fornitura del servizio:

- *Modalità diretta*, in cui l’operatore della ristorazione confeziona ed eroga direttamente il pasto ai membri della collettività di riferimento, utilizzando le tecniche della cucina tradizionale (erogazione in loco o veicolata) o del precucinato;

- *Modalità indiretta*, in cui l’operatore della ristorazione organizza e coordina un insieme di pubblici esercizi appartenenti al comparto della ristorazione commerciale, procedendo quindi alla gestione del servizio attraverso l’emissione dei buoni pasto sostitutivi della mensa aziendale.

Un ulteriore segmentazione è quella che deriva dalla natura della collettività in cui i pasti devono essere erogati dalla motivazione aggregante quel complesso di individui:

- *Ristorazione aziendale*, i cui fruitori sono rappresentati dai lavoratori delle imprese del settore industriale, terziario e post-terziario.

- *Ristorazione scolastica*, che comprende i giovani che frequentano non solo le scuole di ogni ordine e grado, ma anche il livello di istruzione universitaria.

- *Ristorazione sanitaria-sociale*, che fornisce il servizio di erogazione dei pasti sia al personale dipendente sia ai degenti-clienti delle strutture ospedaliere, delle case di cura e delle case di riposo per anziani.

- *Ristorazione in altre comunità*, intendendo per tali tutte le occasioni diverse di aggregazione di persone nello stesso luogo (ovvero penitenziari, istituti religiosi, caserme, colonie, campeggi).

Mentre il comparto della ristorazione commerciale è espressione di una domanda di consumo di un pasto fuori casa che è del tutto discrezionale da parte del singolo soggetto, in termini sia di cause e motivazioni originanti sia di scelta del pubblico esercizio a cui rivolgersi (ristorazione tradizionale o veloce), il comparto della ristorazione collettiva invece si caratterizza per il fatto che il fruitore

finale del pasto erogato, ossia l'individuo facente parte della "comunità" organizzata, non è coincidente con il soggetto che compie la scelta del servizio e ne sopporta il relativo costo. Il fruitore finale del servizio (ad esempio il dipendente di un'azienda) è un soggetto diverso dal cliente che richiede, sceglie e paga la prestazione (ad esempio l'azienda committente il servizio di ristorazione collettiva).⁴³

4. Il processo di produzione ed erogazione delle imprese di ristorazione

L'impresa di ristorazione è oggi, rispetto al passato, una vera e propria attività imprenditoriale e come tale va gestita secondo criteri e logiche manageriali, non a caso la maggior parte delle attività che negli ultimi anni sono state costrette a chiudere lo sono state perché legate a politiche gestionali obsolete. Questo non vuole certo dire che la qualità e la tipicità storica di un'impresa di ristorazione debba essere messa in discussione ma semplicemente, per essere al passo con i tempi, deve riuscire ad ottenere la qualità e la tipicità attraverso una gestione oculata che tenga in considerazione le novità di processo ed, in molti casi, anche quelle di prodotto.

Gestire un'impresa significa:

1. governarla, amministrare i vari fattori di produzione impiegati per il suo finanziamento;
2. assicurare la sopravvivenza e lo sviluppo mediante la creazione di equilibri economici, patrimoniali e finanziari;
3. raggiungere gli obiettivi definiti nelle scelte strategiche (scelte di lungo tempo difficilmente modificabili che richiedono un considerevole impegno di risorse e che si ricollegano direttamente al raggiungimento degli obiettivi imprenditoriali) ed operative

⁴³ Cantino V. *L'economia delle imprese di ristorazione collettiva*. Giuffrè editore, Milano 1994

(necessarie per procedere all'attuazione delle scelte di lungo periodo)⁴⁴.

In generale, la gestione di qualsiasi impresa si articola in un processo circolare che si sviluppa in attività di:

- Programmazione;
- Organizzazione;
- Conduzione;
- Controllo.

Con la programmazione, l'impresa definisce le future linee di sviluppo aziendale in relazione all'ambiente di riferimento e gli obiettivi da raggiungere, ciò avviene attraverso la stesura del *business plan*; con l'organizzazione si stabilisce, in base alla *mission*, il modello organizzativo maggiormente efficiente ed efficace per svolgere l'attività imprenditoriale.

Con l'attività di conduzione, il management è chiamato a dirigere quotidianamente le risorse umane per il corretto svolgimento dei processi gestionali; infine con il controllo si tende a verificare con adeguate tecniche lo svolgimento della gestione.

Per ricostruire la gestione aziendale, è importante quindi tener conto di queste fasi e individuare i fattori chiave che definiscono la struttura dell'azienda e verificare la relazione tra le decisioni prese e i risultati.⁴⁵

La gestione dell'impresa può essere regolata secondo un disegno strategico più o meno complesso e diversificato; nel rispetto delle strategie formulate, si assumo decisioni per l'amministrazione delle varie aree funzionali.

Tali aree, rappresentano una divisione strutturale dell'intera attività interna dell'azienda, ciascuna area rappresenta una determinata attività che, a seconda della sua importanza strategica e funzionale, sarà definita primaria o di supporto.

⁴⁴ Sciarelli S. *Economia e gestione dell'impresa* 2002 pag. 240.

⁴⁵ Peroni G. *Economia e management delle imprese alberghiere*. Pag. 286

In ciascuna di queste occorre prendere decisioni che rivestono valenza sia strategica che operativa; si tratta, infatti, di prendere decisioni di tipo strutturale (allestimento della capacità produttiva, creazione della capacità di magazzinaggio,ecc.) insieme con scelte di programmazione e controllo delle risorse impiegate e, ancora, con scelte di amministrazione o mantenimento dell'efficienza delle risorse stesse.

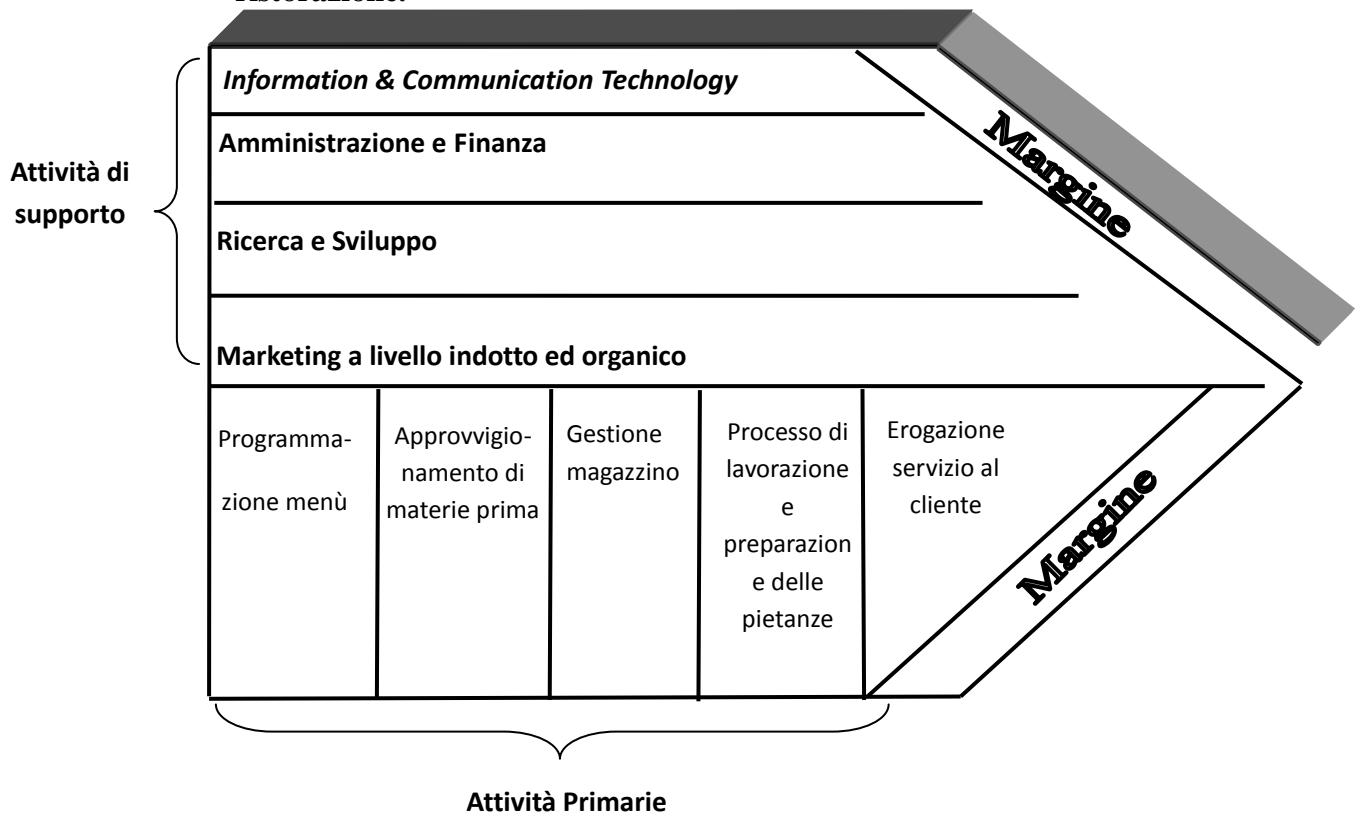
In un'impresa di ristorazione le aree funzionali individuabili sono⁴⁶:

- L'area di produzione;
- L'area di vendita e marketing;
- L'area di ricerca e sviluppo;
- L'area dell'organizzazione delle risorse umane;
- L'area della finanza.

Possiamo ricorrere allo schema della catena del valore di Porter (figura n. 1), per meglio suddividere le aree, e individuare in maniera schematica quelle primarie e quelle di supporto in riferimento ad un'impresa di ristorazione.

⁴⁶ Cantino V. 1994

Figura n. 1 - La catena del valore di un'impresa di ristorazione.



Fonte: Della Corte, 2009

Le attività primarie comprendono la **programmazione dei menù** che consente di predefinire le tipologie di pietanze e di conseguenza permette di fornire le prime informazioni necessarie all'approvvigionamento delle materie prime ed alle stime di produzione in funzione, naturalmente, dell'analisi della domanda e delle dimensioni del locale.

Il dimensionamento della capacità produttiva consiste nelle attività volte a definire e mantenere vitale l'assetto produttivo, correlandolo costantemente alle esigenze di volume, di qualità, di servizio cui l'impresa intende far fronte e alle tecnologie che si rendono disponibili sul mercato.

Per dimensionare la capacità produttiva, in primo luogo, occorre definire la domanda nel medio – lungo termine. Tale compito

spetta ai responsabili della funzione commerciale che, attraverso opportune stime, forniscono gli *input* necessari per programmare la produzione a lungo termine. Occorre osservare che la capacità produttiva degli impianti, una volta predisposta, è fissa e deve essere sfruttata adeguatamente, se si vogliono evitare perdite economiche. Nell'ambito della ristorazione un forno per le pizze eccessivamente grande, rispetto alla domanda prevista per il futuro, porterebbe ad un non adeguato sfruttamento dell'impianto che a sua volta produrrebbe perdite economiche rispetto alla specifica produzione.

Al contrario, alcune imprese effettuano investimenti industriali sovradimensionati, rispetto alla domanda che il mercato assicura nell'immediato, con l'obiettivo di conseguire eventuali economie di scala tecnologiche, cioè riduzioni del costo unitario del prodotto, connesse con la costruzione e la predisposizione di impianti di maggiori dimensioni. Le economie di scala saranno conseguite dall'azienda, quando essa svilupperà le vendite, fino al punto da sfruttare completamente la capacità produttiva predisposta.

La decisione di sovradimensionare è il risultato di un calcolo di convenienza economica (che si compie confrontando: i costi sopportati per l'inutilizzo di una parte degli impianti e i costi supplementari connessi alla costruzione di nuovi impianti in un periodo successivo) e di analisi della concorrenza.

Un altro elemento da considerare, nel dimensionamento della capacità produttiva, è quello relativo alle tecnologie; un'ottima dotazione di impianti tecnologici per la conservazione e la cottura delle derrate alimentari, permette di programmare la capacità produttiva ed evitare sprechi.

La moderna tecnologia per la conservazione dei cibi rende possibile, ad esempio, al servizio di ristorazione alberghiera o a quello che si occupa di *catering*, di lavorare anche per il magazzino, confezionando cibi semilavorati o addirittura precotti che consentono,

non solo di fare fronte alle punte massime di lavoro⁴⁷, ma anche di approvvigionarsi nei periodi e secondo i ritmi che permettono di spuntare i più convenienti rapporti qualità-prezzo. Il raggiungimento di questi obiettivi è importante per tutte le imprese del settore, ma diviene essenziale per quelle a carattere stagionale, le quali, oltre a dover far fronte a punte eccezionali di domanda, operano anche in località in cui spesso il prezzo di alcuni generi alimentari aumenta considerevolmente nell'alta stagione.

Altro elemento essenziale nel processo di produzione, spesso sottovalutato, è quello relativo all'approvvigionamento.

L'**approvvigionamento** comprende tutte le attività correlate al governo del rapporto tra l'impresa e i fornitori degli *inputs* produttivi (selezione e controllo dei fornitori, programmazione ed emissione degli ordini, ricevimento, immagazzinaggio, movimentazione dei materiali e controllo delle giacenze)⁴⁸. È una fase molto importante per l'intero processo produttivo, in quanto costituisce la premessa per un buon risultato qualitativo del prodotto ed è strettamente legato al tipo di servizio che si vuole offrire e al tipo di domanda che si vuole raggiungere.

L'approvvigionamento dà vita ad un vero e proprio sistema, dove gli *input* dipendono dalla programmazione della produzione o da esigenze contingenti degli utilizzatori e dove è fondamentale la scelta dei fornitori e il controllo qualitativo- quantitativo delle forniture.

Le fasi che costituiscono il sistema danno luogo ad un carico di lavoro consistente, che deve essere svolto con sistematicità, dato l'impatto sull'efficienza dell'impresa. Tali attività sono prevalentemente di carattere amministrativo ed operativo, legate alla ricerca del fornitore ed alla negoziazione degli elementi contrattuali.

Si comprende che, in tale fase, è indispensabile un buon rapporto di comunicazione tra il manager (che gestisce la fase di

⁴⁷ Ciò permette di non aumentare la capacità produttiva ma semplicemente di elasticizzare quella esistente.

⁴⁸ Cantino V. 1994

acquisto) e la cucina (destinata alla preparazione finale del prodotto); comunicazione fondamentale, non solo per la richiesta esatta e specifica delle derrate alimentari, ma anche per la valutazione qualitativa dei fornitori. In alcuni casi, specie nei ristoranti di catene, il responsabile della cucina deve inviare al direttore una scheda in cui sono segnalati, per ogni fornitore, la qualità e l'integrità delle derrate consegnate e l'eventuale irregolarità dei tempi di consegna. La direzione potrà valutare l'affidabilità dei fornitori ed il rispetto degli accordi contrattuali.

Per evitare contestazioni i contratti di fornitura devono prevedere certi requisiti basilari⁴⁹:

- Precisa denominazione delle derrate;
- Corrispondenza tra ciò che è stato richiesto e ciò che è stato consegnato;
- Etichette con informazioni esaurienti;
- Termine minimo di conservazione;
- Imballaggi integri;
- Integrità del prodotto;
- Caratteri organolettici (aspetto, colore, consistenza) specifici dell'alimento;
- Modalità di conservazione del prodotto;
- Completa compilazione delle fatture;
- Prezzi d'acquisto in sintonia con il mercato.

I fornitori in questione devono avere la capacità di offrire articoli che rispondano alle esigenze dei consumatori, devono fornire articoli con un tangibile valore aggiunto. In realtà, le possibili combinazioni di domanda ed offerta in tale comparto sono infinite e gli elevati numeri di punti di consumo per lo più molto differenti tra loro, in riferimento ai prodotti, servizi, prezzi, qualità, sistemi di approvvigionamento, target di frequentatori, format locale ecc. sono una testimonianza concreta di tale situazione.

⁴⁹ Cantino V. 1994

Per quanto riguarda l'analisi dei rapporti con i grossisti, uno studio "Ho.Re.Ca.tering" del 2003, condotta da Maior consulting sui consumi d'impresa, ha evidenziato che l'approvvigionamento della ristorazione avviene per il 64% attraverso l'ingrosso tradizionale e per il 16% dalla distribuzione moderna. Solo il 15% degli acquisti totali di alimentari e bevande della ristorazione e somministrazione commerciale e collettiva avviene direttamente dall'industria.⁵⁰

L'apparato distributivo è frammentato e diversificato ma è anche vero che i grossisti in generale non sono in grado di canalizzare in modo mirato i prodotti, di attirare iniziative d'inserimento e valorizzazione di prodotti di marca e gestire, in maniera adeguata, il rapporto con gli "influenti" del settore (chef e barman).

Per quanto riguarda l'aspetto economico-finanziario dell'approvvigionamento, bisogna valutare il fornitore sulla base di indici specifici relativi alle forniture, un esempio di indici di controllo del fornitore sono i seguenti⁵¹:

Qualità:

- numero di resi o scarti/pezzi forniti;
- garanzia rimpiazzo fornitura;
- certificazione.

Affidabilità consegne:

- tempo medio di consegna;
- ritardo medio;
- varianza dal ritardo medio.

Costo:

- prezzo;
- sconti;
- dilazioni.

Plus fornitura:

- collaborazione tecnica;

⁵⁰ Largo consumo "Le difficoltà della ristorazione firmata". N.6/2003

⁵¹ Cantino V. 1994 pag.101

- facilità di comunicazione;
- possibilità di prove congiunte;
- assistenza post-fornitura;
- possibilità forniture speciali.

Naturalmente, collegato all'approvvigionamento, c'è l'analisi della **gestione di magazzino**, suddiviso in locali dedicati alle diverse qualità dei cibi, con un ottimo sistema di conservazione di prodotti surgelati.

Infine, le ultime fasi del processo di produzione, sono il processo di **lavorazione e preparazione delle pietanze e l'erogazione al cliente**.

La preparazione delle pietanze è supportata dalla programmazione della lavorazione giornaliera, ovvero la definizione del menù⁵² giornaliero e si realizza appieno, nella fase di preparazione e cottura, che vede il coinvolgimento dell'intera cucina: lo *chef* e il suo staff.

Questa fase è strettamente legata all'altra area funzionale primaria, ovvero quella che potrebbe essere definita della logistica in uscita e ciò l'erogazione al cliente. Una volta pronto, la pietanza dalla cucina passa direttamente al consumatore in sala.

La *mission* di un'impresa di ristorazione coinvolge il consumatore in maniera attiva, l'obiettivo è volto al conseguimento di una buona fetta di mercato in termini di consumatori-utenti, questo significa orientarsi al cliente, rispondere alle sue esigenze nello specifico contesto in cui avviene il consumo.

I consumatori si comportano in modo differente nel tempo e nello spazio e il consumo fuori casa può derivare sia da un fabbisogno primario (mangiare senza particolari esigenze) oppure all'estremo, da

⁵² La direzione di un ristorante può decidere di adottare un *Menù à la carte* oppure un *Menù fisso*. Nel primo caso (quello prevalente) il cliente seleziona le singole vivande che desidera scegliere tra una serie di alternative abbastanza ampie, con la seconda soluzione il menù è fissato dallo chef ed il cliente sceglie fra un numero assai ristretto di possibilità, in questo caso i problemi di approvvigionamento sono semplificati.

un puro completamento all'interno di un interesse primario alla fruizione del punto vendita, in termini di socializzazione, intrattenimento.

Per raggiungere e fidelizzare il cliente bisognerà effettuare scelte accurate in campo di marketing, soprattutto per ciò riguarda la politica del prezzo e della promozione, ma di questo si parlerà in maniera più approfondita nel secondo capitolo.

Ritornando allo schema di Porter, analizziamo ora le aree di supporto, che invece riguardano l'area di marketing a livello indotto ed organico, di ricerca e sviluppo, di amministrazione e finanza e di *information and communication technology*.

L'attività di marketing, anche nella ristorazione, deve avvenire in due fasi:

- il livello indotto, in cui si tende ad orientare il processo decisionale del cliente, agendo attraverso le classiche politiche di prezzo, prodotto, promozione e distribuzione;
- il livello organico, realizzato nella stessa fase di erogazione del servizio e che risulta determinante sia per la soddisfazione del cliente che per la fidelizzazione ed i processi di passa parola positivi ad essa collegati.

L'area di ricerca e sviluppo, ha l'obiettivo di produrre e amministrare il fattore produttivo conoscenza; le fasi di gestione della conoscenza, mirano alla sua acquisizione, accumulazione con sinergie e distribuzione.

L'acquisizione di conoscenza avviene attraverso gli stessi mercati di acquisizione dei fattori produttivi. Ad esempio, il mercato del lavoro può offrire la disponibilità di soggetti dotati dei necessari requisiti di conoscenze, utili all'attività di ricerca e sviluppo; il mercato delle tecnologie può offrire all'impresa la possibilità di acquisire impianti, macchinari, brevetti, *know-how*, utili per lo

svolgimento del processo produttivo; il mercato delle materie prime o quello delle fonti di energia, infine, permettono all'impresa di approvvigionarsi o di attivare i fattori produttivi necessari alla realizzazione delle tecnologie che vengono utilizzate.

Questo processo consente alla funzione di ricerca e sviluppo di accumulare conoscenze attraverso sperimentazioni continue per giungere alla definizione di nuovi processi produttivi o di nuovi prodotti.

La distribuzione di conoscenze da parte delle imprese, infine, avviene attraverso il collegamento con il mercato di sbocco a cui vengono ceduti i prodotti o i servizi dell'impresa, o in maniera diretta (cessione di diritti di licenza, brevetti, *know-how*) o in maniera indiretta (quando le conoscenze d'impresa sono inscindibilmente incorporate nel prodotto o servizio venduto).

Non sempre nelle imprese di ristorazione si trova un'area ben definita di ricerca e sviluppo, la scelta di attivare tale area è strettamente collegata al tipo di strategia che si vuole attuare nell'ambiente in cui si opera; è chiaro che, se l'impresa vuole adottare atteggiamenti volti ad anticipare, prevenire o mettere in atto scelte innovative, che si dimostrano capaci di modificare l'ambiente, la funzione di ricerca e sviluppo sarà indispensabile.

Tali scelte innovative comprendono sia l'innovazione in senso lato, che consiste nel raggiungimento di maggiore efficienza e migliore efficacia nelle attività svolte nelle diverse aree funzionali del sistema impresa (marketing, produzione, finanza, etc.), sia in senso stretto, che consiste nell'introduzione di nuovi prodotti e/o processi produttivi. In quest'ultimo caso sono necessarie ricerche, studi e

analisi che proiettano l'impresa nel soddisfacimento di bisogni futuri del mercato in un processo di continuo mutamento.

Il settore della ristorazione, in generale, è caratterizzato da scarsi investimenti nel processo di innovazione, tale fatto dipende in parte dalla maturità del prodotto trattato (il pasto) e in parte dai ridotti margini economici che non permettono l'assegnazione di ingenti risorse finanziarie per la ricerca.

Il più delle volte, le innovazioni effettuate in tale settore, si caratterizzano per la messa a punto di un prodotto o di un processo, che non seguono una prospettiva tecnologica di validità generale, ma perlopiù una economica e competitiva per il ritorno della singolo impresa.

In tale ambito, lo sviluppo di nuove proposte viene attuato principalmente in due prospettive:

1. lo sviluppo di nuovi processi di trasformazione del pasto;
2. lo sviluppo commerciale di nuovi prodotti.

Lo sviluppo di nuovi processi viene attuato, generalmente, con la collaborazione dei fornitori delle attrezzature e delle materie prime alimentari, tende ad ottimizzare la struttura del costo del prodotto, con l'obiettivo di ridurre l'incidenza dei costi fissi (ad esempio il costo del lavoro) aumentando l'incidenza dei costi variabili (ad esempio le derrate alimentari) per diminuire il costo totale.

L'innovazione di processo coinvolge maggiormente le fasi operative caratterizzate dall'impiego maggiore di attrezzature, cioè:

1. produzione del cotto;
2. conservazione.

Nella fase di produzione del cotto l'innovazione può tendere a due risultati:

- a) garantire una qualità migliore del prodotto;

Ad esempio, l'uso del forno a vapore è consigliato per una migliore qualità, perché permette una minore dispersione di sostanze nutrienti rispetto ad altre cotture, ma, soprattutto per piccoli e medi ristoranti, è sconsigliato, in quanto un investimento elevato e poco flessibile.

- b) ridurre i costi di esercizio dell'impianto.

Questo secondo aspetto riguarda l'economicità del sistema di cottura, in questo le imprese sono aiutati dai costruttori di impianti, che sono ben attenti a fornire indicazioni sul consumo di energia dei nuovi sistemi e forniscono adeguata assistenza per l'utilizzo. Ad esempio, per certi alimenti non conviene la cottura completa in forno al microonde rispetto ai sistemi tradizionali.

Per quel che riguarda la conservazione, non si sono registrate, negli ultimi anni, spinte innovative, tale stasi può essere imputata al fatto che il consumatore non sempre ha dimostrato di gradire i pasti conservati mediante le tecniche di refrigerazione o surgelazione, preferendo quindi il pasto fresco.

Analizzando, invece, l'innovazione commerciale di nuovi prodotti, vediamo come questa venga attuata dalle imprese più innovative, che cercano di interpretare i nuovi bisogni del mercato; consiste nella proposta di nuovi prodotti o di quelli già esistenti, migliorati in qualche loro elemento.

L'innovazione di prodotto può riguardare:

1. le derrate alimentari;
2. le ricette.

L'innovazione di derrata è un'esigenza indotta sia dalla diffusione della cultura salutistica (il consumatore è sempre più attento

all'ambiente e molti chiedono cibi biologici e controllati⁵³), sia dalla scoperta di nuovi gusti a livello internazionale (il consumatore è spinto verso particolari sapori, spezie che non sempre sono *made in Italy*).

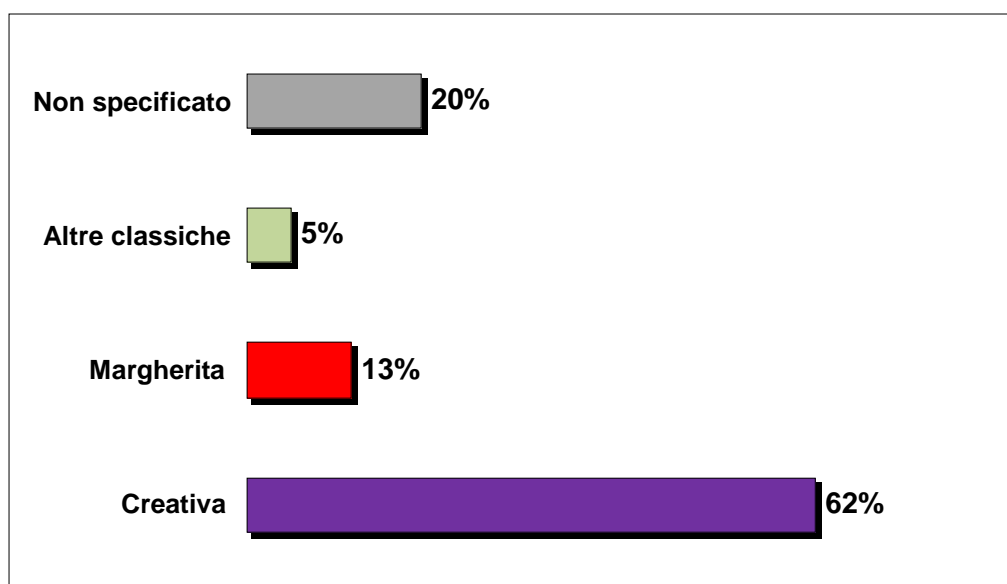
Il ritmo di innovazione delle ricette dei piatti proposti è legato soprattutto al tipo di clientela, ma anche allo studio dei cambiamenti dell'evolversi delle esigenze alimentari, anche per capire se è importante variare, oltre al sapore e all'abbinamento, anche le grammature e le porzioni; tali ricerche sfociano in nuove ricette.

L'innovazione nelle ricette è quasi sempre ben gradita, purché non si abbandoni del tutto il menù tradizionale; questa visione è stata abbracciata, con successo, anche da molti pizzaioli italiani ed è stato riscontrato, da una ricerca condotta a Rimini da *Ristorama*,⁵⁴ che le pizze “diverse”, per formato, farcitura e abbinamenti, battono, nella scelta da menù, le tradizionali. (Vedi grafico n. 6)

Grafico n. 6 – La creatività batte il tradizionale.

⁵³ In tale contesto è nata e si è diffusa l'associazione internazionale *no profit: Slow Food*. *Slow Food* è fondata nel 1986 da Carlo Petrini, pensata come risposta al dilagare dei *fast food* e alla frenesia della vita moderna, studia, difende e divulga le tradizioni agricole ed enogastronomiche di ogni parte del mondo, con l'intento di consegnare il piacere di oggi alle generazioni future.

⁵⁴ Bargarionale “*Pizza della casa batte Margherita*” novembre 2007.



Fonte: Bargiornale novembre 2007

Passiamo ad analizzare un'altra area di supporto, quella della **finanza**, che ha per oggetto la gestione del fattore capitale.

Rientrano in tale area, tutte le decisioni e le azioni riguardanti la quantità e la qualità delle risorse di capitale utilizzate dall'impresa, ed ha l'obiettivo di creare e mantenere fonti ed impieghi nel lungo, nel breve e nel brevissimo termine, nel rispetto dei tre equilibri dell'impresa: l'equilibrio economico (tra costi e ricavi), l'equilibrio finanziario (tra fonti e impieghi) e l'equilibrio monetario (tra entrate e uscite).

Per l'analisi di tale area nell'ambito ristorativo, è necessario tener conto di alcune delle caratteristiche del settore.

Infatti, rilevanti sotto il profilo delle uscite sono:

- l'alta incidenza delle immobilizzazioni, specialmente in fase di costituzione;
- gli elevati costi del personale;
- l'elevata incidenza dei costi fissi sui costi locali.

Sotto il profilo delle entrate è importante tenere conto che:

- a causa dell'alta incidenza delle immobilizzazioni, il tempo di disinvestimento del capitale investito in costi pluriennali è lungo, perciò il rientro sotto forma liquida è graduale e lento nel tempo;
- le entrate dovute alla vendita dei servizi ristorativi avvengono contestualmente rispetto all'erogazione dei servizi.

Inoltre, ci sono anche altre caratteristiche che incidono sull'equilibrio finanziario:

- la stagionalità di certa domanda turistica (aree balneari, aree montane) oppure la destagionalizzazione;
- l'elasticità in genere della domanda turistica e ristorativa data dall'influenza che esercitano numerosi fattori sulla richiesta di servizi ristorativi (mode, fattori economici, culturali, sociali, climatici).

Se ne deduce che, non sempre è così agevole raggiungere e mantenere l'equilibrio finanziario, è importante quindi, che in sede di gestione, siano prese decisioni accurate e corrette, per reperire ed impiegare le risorse finanziarie.

La gestione potrebbe non sempre favorire la capacità autonoma dell'azienda di pagare i suoi debiti correnti; in tal caso, l'azienda potrà rivolgersi a fonti esterne di finanziamento più idonee.

Si parla di idoneità perché occorre adottare un criterio nelle scelte delle fonti esterne di finanziamento per il quale a investimenti in beni del capitale fisso dovrà corrispondere la ricerca di fonti esterne di finanziamento di medio lungo periodo, quali ad esempio i prestiti a 3-5 anni oppure il mutuo o il mutuo ipotecario per l'acquisto di immobili. Parallelamente, l'imprenditore sceglierà forme di finanziamento a breve nel caso di acquisto di beni a breve ciclo di

utilizzo/realizzo quali le derrate alimentari o vini e bevande. L'imprenditore, nel ricorrere alle fonti esterne di finanziamento, dovrà attentamente valutare i costi connessi a tali esposizioni debitorie. Ogni finanziamento di regola comporta per il finanziato il pagamento di quote di oneri finanziari che daranno origine a costi che finiranno per ridurre, in alcuni casi anche in modo significativo, la redditività aziendale. Ne consegue che un'adeguata, ponderata politica finanziaria ha riflessi positivi non solo sull'equilibrio finanziario ma anche sull'equilibrio economico.

Un'altra importante condizione da rispettare, per evitare squilibri finanziari, è un'adeguata capitalizzazione dell'azienda, ossia una prevalenza significativa del capitale proprio sul capitale di terzi.

Per tornare alle caratteristiche specifiche degli investimenti in ambito ristorativo e in particolare alla prevalenza dei costi pluriennali, risulterà interessante per l'azienda ristorativa il ricorso al leasing sia operativo che finanziario (anche nella forma del leasing immobiliare) così come il ricorso al *lease back*.⁵⁵ Il vantaggio finanziario del leasing, rispetto all'acquisto in proprietà, consiste nel fatto che l'imprenditore, in tal modo, non contribuisce ad immobilizzare gli investimenti bensì a elasticizzarli, favorendo il parallelismo fra uscite (canoni) e entrate (ricavi di vendita dei beni e servizi), avvantaggiando la formazione della liquidità aziendale. Il *lease back* inoltre può essere un buono strumento per l'impresa per dotarsi di massicce quantità di denaro liquido, utile per investimenti in progetti impegnativi, quali ad esempio ampliamenti ed importanti ristrutturazioni, senza intaccare le

⁵⁵ Il leasing è un contratto che consente all'utilizzatore di locare un bene strumentale o immobiliare (a volte costruito esattamente sulla base delle esigenze dell'utilizzatore stesso), pagando periodici canoni di locazione anticipati alla società di leasing. Tali canoni comprendono oltre a quote di valore del bene locato, interessi e IVA al 20%.

linee di credito bancarie. Un'altra forma di finanziamento di breve termine a cui l'impresa ristorativa ricorrerà è l'apertura di credito in c/c (fido bancario) ma in ciò non si differenzierà dalle altre imprese di altri settori o comparti. Va menzionata ancora, il contratto di *factoring*⁵⁶. Il più o meno diffuso ricorso al *factoring* dipende dal tipo di impresa che si analizza e in particolare è condizionato dalla presenza o meno di crediti commerciali nell' attivo circolante. L'azienda ristorativa in particolare si caratterizza per la presenza di crediti limitati e perciò scarso sarà il ricorso al *factoring* come forma di finanziamento a breve termine. Più frequente sarà invece la posizione dell'azienda ristorativa che richiede dilazioni di pagamento ai fornitori di derrate (60-90-120 giorni).⁵⁷

L'amministrazione, solitamente, oltre ad occuparsi della finanza, svolge anche la funzione di organizzazione e gestione del personale visto che solo nelle aziende di dimensioni medio/grandi viene creata un area specifica di organizzazione e gestione del personale.

Il settore della ristorazione è caratterizzato da un'alta intensità di lavoro, inoltre il personale rappresenta una variabile critica del processo operativo e di successo, perché, nella maggioranza dei casi, ha un rapporto diretto con il cliente, che valuta anche attraverso questo, l'affidabilità dell'impresa.

Per tali motivi, la gestione delle risorse umane è un'attività di valore, di grande importanza, perché gestisce il fattore produttivo più critico per l'impresa.

⁵⁶ Tale contratto consiste nello smobilizzo di crediti commerciali non necessariamente cambializzati, non ancora scaduti, dietro pagamento di uno sconto, di commissioni e di rimborso spese varie.

⁵⁷ Bovini A. *Hotel and restaurant marketing*. Pubblistampa 1990

Gli aspetti tipici contenuti in tale area funzionale sono⁵⁸:

- le strutture organizzative;
- la gestione delle risorse umane nella fase di acquisizione del personale;
- le gestione delle risorse umane nella fase di utilizzo del personale.

L'attività di gestione delle risorse umane non può prescindere dall'attività di organizzazione del lavoro, che riguarda la suddivisione dei compiti tra le persone operanti nell'impresa e il loro coordinamento per il raggiungimento degli obiettivi comuni fissati dai piani e dai programmi.⁵⁹

Organizzare, in questo contesto, significa prendere un insieme di provvedimenti che definiscono e regolano l'attribuzione delle attività alle diverse unità di lavoro e i rapporti di collegamento fra esse intercorrenti; ciò permette di delineare una struttura organizzativa che metta in evidenza gli organi tra cui è suddiviso il lavoro, le funzioni assegnate a tali organi e le relazioni tra gli stessi .

Tale struttura, a secondo dello scheletro interno dell'azienda (le sue dimensioni, la sua forma societaria, i suoi obiettivi e strategie adottate, sia per il prodotto che nei confronti della concorrenza), avrà forme e tipologie differenti, rese evidenti attraverso strumenti quali l'organigramma, documento che permette di individuare graficamente la struttura organizzativa, o altri più specifici, come le schede di responsabilità o i *flow chart*, che elencano anche i compiti e le competenze di ciascuna carica.

I principali modelli strutturali sono⁶⁰:

- la struttura funzionale;
- la struttura divisionale;

⁵⁸ Auteri *Management delle risorse umane*. Guerini 1998

⁵⁹ Mintzberg *La progettazione dell'organizzazione aziendale* 1996 pag. 31

⁶⁰ Sciarelli S. 2002 pag 128

- la struttura a matrice.

La prima prevede la suddivisione dei compiti, ciascuno affidabile ad un responsabile, mentre il coordinamento di tutte le attività spetterà al direttore generale.

La seconda, divisionale, si caratterizza per la ripartizione delle responsabilità per gruppi di prodotti, aree geografiche, per clientela o per tempo; questo comporta il sorgere di più centri di profitto ognuno affidato ad un capo. Tale organizzazione, si può riscontrare, ad esempio, nel caso di catene di *franchising*, che hanno punti vendita in diverse aree geografiche ed è la struttura più utilizzata tra le imprese di ristorazione collettiva.

Infine c'è la divisione per matrice, in cui c'è una stretta connessione tra relazioni orizzontali (che collegano le unità dipendenti da uno stesso organo) e quelle verticali (che collegano gli organi di diversi livelli gerarchici creando rapporti di dipendenza e autonomia). Nel settore ristorativo questa struttura è quasi del tutto assente, talvolta è utilizzata per quelle imprese che effettuano servizio di *banqueting*. In questo caso, il responsabile del progetto gestisce la ristorazione per la durata dell'evento a cui sta offrendo il servizio, con il termine, le risorse tornano alla responsabilità della direzione generale.

La più utilizzata nel settore è quella funzionale che, dalla direzione generale, fa dipendere la direzione di più aree funzionali (commerciale, di produzione, approvvigionamento, amministrativa e del personale);⁶¹ l'organico, normalmente, affianco al personale con funzioni direttive, tiene conto delle seguenti qualifiche:

- personale di cucina (capo cuoco, cuoco, aiuto cuoco);
- personale di sala (addetto mensa).

⁶¹ Cantino V. 1994 pag. 181

Una volta stabilita l'organizzazione, il responsabile delle risorse umane si occuperà delle funzioni che riguardano il personale, della sua costituzione e direzione.

Una fase molto delicata è quella della formazione dello *staff*, una fase di acquisizione di risorse umane attraverso la quale si recluta il personale, sulla base del profilo tracciato per la posizione da ricoprire. Tale formazione avviene attraverso le tappe di:

- ricerca;
- selezione;
- assunzione;
- accoglimento;
- inserimento.

La ricerca può avvenire attingendo a fonti interne (per imprese con più ristoranti, quando c'è esuberanza di personale in un locale e mancanza in un altro) o esterne all'impresa (ricerca negli archivi di precedenti selezioni).

La selezione avviene sulla base dei requisiti richiesti al soggetto, attraverso un colloquio, per reclutare, nel minor tempo possibile, le persone con le caratteristiche più adeguate. Una volta selezionati, i candidati vengono assunti, secondo determinate norme contrattuali, vengono accolti dal direttore generale, ed inseriti affianco ad un esperto, che lo possa seguire nella fase iniziale; l'inserimento sarà concluso quando si accerta che l'individuo si è integrato nel nuovo ambiente ed è in grado di svolgere i compiti assegnati in maniera soddisfacente.

Una volta assunto ed inserito nell'ambiente lavorativo, il personale non può essere lasciato a se stesso. Deve essere controllato e valutato, ma anche costantemente formato e gratificato.

La formazione continua anche dopo la fase d'inserimento, in generale attraverso interventi formativi che agiscono sulla conoscenza (il sapere, l'essere al corrente di determinate metodologie), sull'area

delle abilità (il saper fare) e sull'area degli atteggiamenti (il modo di essere e di vedere le cose)⁶².

La formazione interviene con tecniche di comunicazione, di relazione con il cliente e di innovazione di prodotto, gli interventi sono svolti sotto forma di seminari, consulenze, fatte da esperti del settore, proiezioni di filmati. Si preferiscono interventi interattivi, dove i momenti teorici sono alternati da momenti partecipativi, discussioni di gruppo (*focus group*), test, che tengono conto degli aspetti peculiari del gruppo di lavoratori a cui si rivolgono.

Infine la gestione del personale non può escludere la fase di analisi dei comportamenti del personale stesso, attraverso la quale si cerca di capire ciò che motiva il raggiungimento di determinati obiettivi; si analizzano i dipendenti per capire cosa li spinge ad essere più operativi.

In generale, a seguito di numerosi studi⁶³ svolti su tale rapporto, si è riscontrato che ciò che soddisfa e incentiva il personale, non sono solo premi materiali, ma anche quelli che fanno leva sulla sfera emotiva, morale, sulla stima e sulla gratificazione.

Si deve evitare l'insorgere di frustrazioni, monotonie, gratificandoli economicamente e moralmente per fidelizzarli all'azienda.

Tra i vari metodi attuabili ricordiamo: gli aumenti salariali, la rotazione, l'estensione e l'arricchimento delle mansioni, cercando di favorire un clima amichevole e di fiducia, a tutti i vari livelli; tutto ciò si rifletterà sicuramente, sulla cortesia e la cura riservata al cliente.

⁶² Camuffo A. *Management delle risorse umane*. 1996

⁶³ Tra questi, di gran rilievo è lo studio condotto da Herzberg, che individua i fattori di soddisfazione nel: successo, continuità del lavoro, responsabilità, avanzamento di carriera, retribuzione, corretta politica del personale, controlli, relazione con i superiori, condizioni generali di lavoro e la sicurezza.

La verità quindi che si evince, da questa visione generale della gestione, è che non sempre la gestione di un'impresa ristorativa è priva di problematiche e le difficoltà si riscontrano in più elementi.

La prima è legata alla peculiarità principale del suo elemento principale, la deperibilità del cibo e la difficoltà legate agli ordini.

La ristorazione poi, risente della simultaneità tra produzione ed erogazione, non così accentuata come nell'impresa turistiche quali alberghi e tour operator, ma la presenza del cliente e la sua percezione sono l'elemento principale di valutazione, per questo è indispensabile un'estrema cura nella fase di erogazione.

Inoltre la dimensione del mercato è grande e polverizzata, caratterizzata, come visto nel paragrafo precedente, da una forte diversità della domanda e un'ampia presenza di offerte diversificate tra loro; ancora le tecniche manageriali in tale settore sono non del tutto appropriate e poco sviluppate, a seguito della presenza di realtà molto piccole e a conduzione familiare, con personale poco qualificato.

Infine, l'***Information Communication Ttechnology***, applicato al settore della ristorazione, consente di ottenere notevoli miglioramenti sia in termini gestionali che di processo.

Si pensi nell'ambito gestionale alla possibilità di controllare in tempo reale, dalla sede amministrativa, tramite programmi e piattaforme web la situazione delle scorte di magazzino di un punto di ristorazione appartenente alla catena e di ottenere nello stesso momento anche informazioni relative ai risultati di vendita complessivi e quelli parziali dei singoli venditori/camerieri. Un esempio, estremamente semplice, per il miglioramento sotto il profilo dei processi produttivi che deriva dall'applicazione dell'ICT è la possibilità di inviare immediatamente, prendendo gli ordinativi con apparecchiature elettroniche collegate in *wireless* direttamente alla

contabilità ed alla cucina, le comande alla cucina per evaderle nel minor tempo possibile ed alla contabilità per predisporre la ricevuta.

Questi sono solo alcuni degli aspetti che consentono di sottolineare l'importanza che oggi giorno ricopre l'ICT anche nel settore della ristorazione.

5. Analisi strategica delle imprese di ristorazione

Risulta opportuno, in questa fase, porre brevemente l'attenzione sugli aspetti che caratterizzano l'analisi strategica e le possibili opzioni di sviluppo di queste imprese. L'**analisi strategica**, ha lo scopo, utilizzando determinate informazioni, di individuare le strategie più adatte per assicurare all'impresa il raggiungimento di un vantaggio competitivo durevole (Rispoli, 2002; Grant, 1994).

Il processo di gestione strategica ha inizio dall'analisi strategica, attraverso la quale si ottengono quelle informazioni, che, combinate con le idee iniziali, danno luogo all'orientamento strategico di fondo. Questo, a sua volta, sommato con le informazioni ottenute dall'analisi, è utile per l'individuazione e l'implementazione delle strategie. In conclusione, saranno valutati i risultati (in funzione degli obiettivi prefissati) e saranno individuati nuovi obiettivi che dovranno essere inglobati nell'analisi strategica successiva, volta per volta che il ciclo procede.

Le componenti di ricerca dell'analisi strategica sono (Harrison, 2003):

□ L'analisi del **macroambiente** o anche PEST analysis (Political, Economic, Socio-cultural, Technological analysis), costituito da: ambiente politico, ambiente economico, ambiente socio-demografico culturale e ambiente tecnologico;

□ L'analisi dell'**ambiente competitivo** o microambiente, che avviene attraverso lo studio della forza competitiva (economica e politica) dei concorrenti e di tutti gli stakeholder esterni all'impresa;

□ L'analisi delle **risorse interne** all'impresa. Queste possono essere generalmente classificate in quattro categorie (Barney, 1991): le risorse fisiche (per esempio impianti, equipaggiamento, siti, brand, brevetti, loghi), risorse umane (per esempio capacità e conoscenze dei dipendenti) e le risorse organizzative (per esempio la cultura e le routine).

Risulta doveroso precisare che gran parte delle recenti ricerche internazionali sullo *strategic management* ritiene che l'analisi strategica, nonostante debba partire dall'interno dell'impresa, non può prescindere da un'analisi del contesto esterno. Dunque, partendo dal paradigma condotta-struttura-performace, pur considerando che il vantaggio competitivo sostenibile dell'impresa dipenda dalle risorse⁶⁴ di cui questa dispone, il contesto esterno può influenzare talune decisioni aziendali, come per esempio la stessa scelta delle risorse di cui dotarsi.

In questa logica il *“contesto assume una rilevanza soggettiva che varia a seconda dell'impresa e dipende dalla capacità di analisi e valutazione dei responsabili aziendali. In tale ottica una determinata variabile può costituire un'opportunità per un'impresa ed una minaccia per un'altra”* (Della Corte, 2004)

5.1 Analisi del macroambiente (Pest Analysis)

Prima di elaborare la sua strategia, l'impresa deve poter analizzare le opportunità e le minacce presenti o che possono insorgere nell'ambiente in cui opera. Secondo il modello della SWOT

⁶⁴ Secondo recenti contributi della RBT alcune risorse possono risultare strategiche per imprese che operano in determinati settori e non in altri (Barney, 2002; Brush, Greene, Hart, 2001).

analysis, le **opportunità** rappresentano quell'insieme di fattori che se sfruttati adeguatamente e tempestivamente, possono favorire e sostenere il raggiungimento di obiettivi strategici, mentre le **minacce** sono i potenziali ostacoli che occorre affrontare e che potrebbero condizionare o ritardare la realizzazione della strategia prescelta.

Per quanto concerne il **macroambiente**, è possibile descrivere le caratteristiche dei cosiddetti sub-ambienti, politico (political), economico (economic), socio-demografico culturale (socio-cultural) e tecnologico (technological), rispetto alle scelte competitive delle imprese turistiche e di ristorazione.

A) **Ambiente politico.**

Per le imprese turistiche e di ristorazione è rilevante studiare questo ambiente soprattutto rispetto ai cambiamenti nelle leggi, nei regolamenti e nelle politiche governative. In tal modo è possibile conoscere gli assetti politici esistenti nei Paesi in cui l'impresa ha sede. Determinante, affinché siano attuati degli investimenti, è la stabilità politica. Infatti, situazioni di incertezza, sistemi legislativi non chiari, cambiamenti repentini ed imprevedibili rendono più rischiose le politiche di investimento (Della Corte, 2004). Esempi di cambiamenti nel settore sono l'accentuarsi della concorrenza a seguito della deregulation e il calo di presenze per alcuni Paesi, considerati anche ad alta stabilità politica, a seguito del verificarsi di eventi bellici e terroristici che di riflesso ha portato cali anche alle attività di ristorazione.

B) **Ambiente economico.**

Sembra risultare superfluo ma è importante sottolineare che la politica economica è un fattore particolarmente critico per il successo delle imprese turistiche e quindi anche per quelle di ristorazione che vivono, prevalentemente, di clientela turistica, poiché influenza la gestione dei flussi turistici e le variazioni di questi ultimi tra più Paesi. Ciò impatta sulle scelte strategiche delle imprese. Solitamente, nei Paesi in cui la crescita economica è sostenuta si realizzano maggiori investimenti. I fattori maggiormente rappresentativi del settore

turistico a livello economico sono (Della Corte, 2004): il tasso di crescita economica (PIL); il livello medio di spesa; l'ammontare degli investimenti; la spesa pubblica; i tassi di cambio; i tassi di interesse; la tassazione; l'inflazione; il livello di occupazione.

C) Ambiente socio-demografico culturale.

Le variabili demografiche sono fondamentali per la segmentazione del mercato. Inoltre, i cambiamenti della struttura della popolazione hanno delle forti ripercussioni sui modelli di consumo.

La cultura si riferisce a tutte quelle manifestazioni della vita materiale, sociale e spirituale di un popolo, che trova espressione nelle modalità di vita riscontrabili nella società (Sciarelli S., 2002). Questo fattore influenza sia chi opera nelle imprese sia i soggetti esterni.

Nel turismo internazionale fondamentali sono le differenze da Paese a Paese, come per esempio le usanze religiose che spesso influenzano anche l'alimentazione, la crescente attenzione alla salute, alla cura, al benessere. In questi casi l'analisi dell'ambiente socio-demografico e culturale si complica soprattutto, quando i Paesi in cui le imprese turistiche investono appartengono a civiltà distanti (Della Corte, 2004).

D) Ambiente tecnologico.

La regola chiave per utilizzare la tecnologia, quale opportunità del settore turistico è prendere in considerazione esclusivamente quelle evoluzioni tecnologiche sfruttabili direttamente nelle attività delle specifiche imprese turistiche, piuttosto che essere influenzati da nuove tecnologie irrilevanti (Murphy, 2003). Le attuali tecnologie hanno reso molto meno costose alcune delle procedure per la realizzazione dei servizi ed al contempo, nell'ambito della ristorazione, hanno consentito alle imprese di ottenere miglioramenti in termini di gestione e di processi di produzione e di prodotto.

5.2 Analisi del e del microambiente

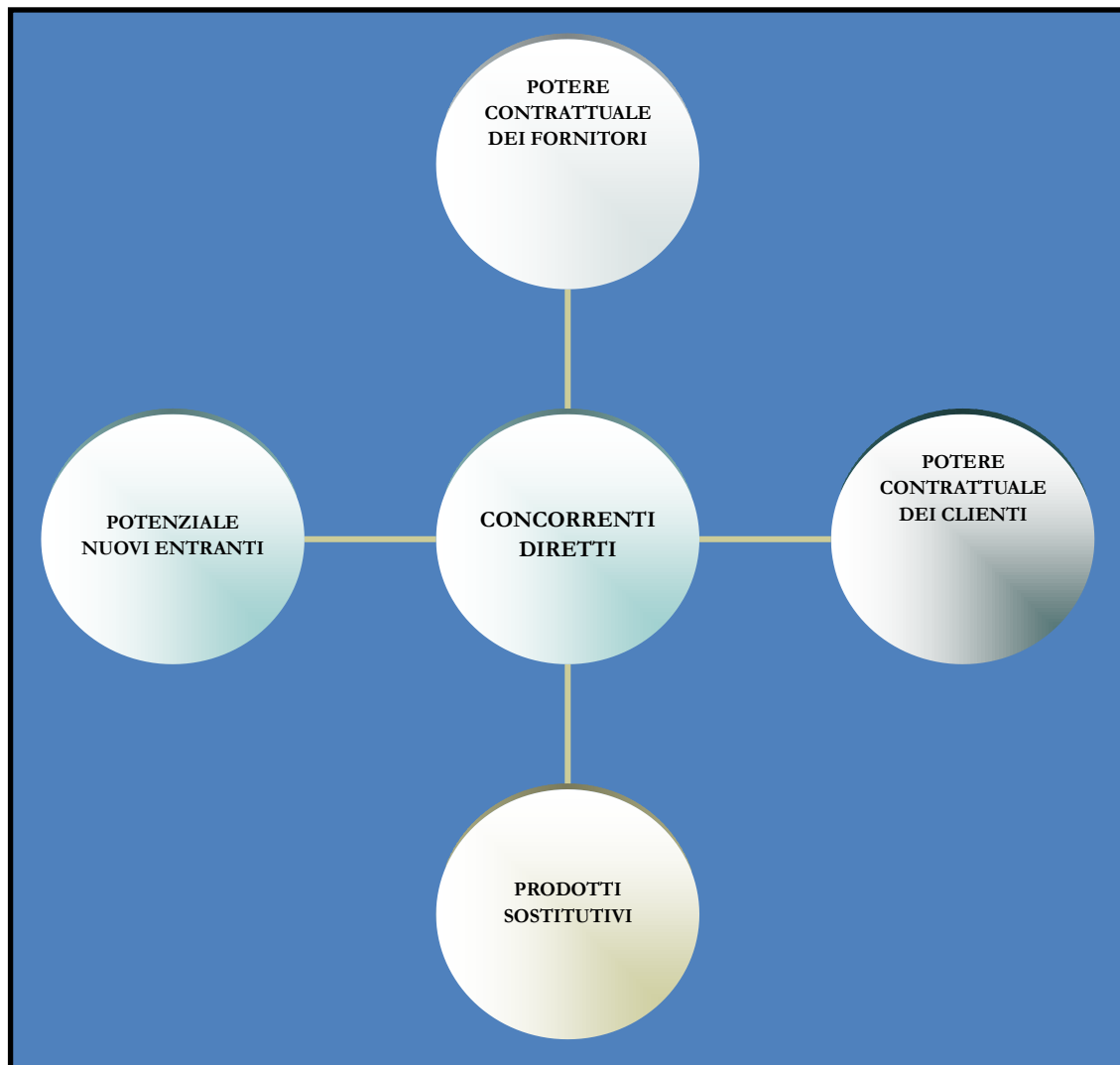
Per completare l'analisi del macroambiente bisogna approfondire lo studio del microambiente attraverso l'individuazione del cosiddetto **ambiente competitivo**.

Risulta, a questo punto, necessario comprendere quali sono le minacce e le opportunità che si prospettano all'interno del settore e delineare i punti di forza e debolezza che un'impresa, in base alle risorse possedute, utilizza per raggiungere un vantaggio sostenibile.

Per fare quest'analisi ci avvaliamo di un altro strumento metodologico, la **SWOT analysis**, utile per capire il quadro di riferimento, per analizzare le opportunità e le minacce, capaci di creare o distruggere valore per un'azienda.

Le minacce sono rappresentate da ciascun individuo, gruppo o organizzazione, esterna all'impresa, che cerca di ridurre il livello di *performance*, fanno aumentare il livello di competitività del settore e i costi aziendali, riducono i ricavi. Il modello più noto per studiare le minacce ambientali è quello delle cinque forze di Porter, che individua nei nuovi entranti, nei *competitors* diretti, nei prodotti sostitutivi, nei fornitori e negli acquirenti, le cinque minacce capaci di ledere i profitti di un'impresa.

Figura n.2 – Le cinque forze di Porter



Fonte: ns. elaborazione da Porter, 1985

La **minaccia di nuovi entranti** nel settore ristorativo, aumenta di sicuro la forte polverizzazione del settore; tale polverizzazione è causata dal numero elevato di imprese che però sono molto differenti tra loro, sia a livello dimensionale (piccole o grandi, anche se quelle medie a conduzione familiare hanno ancora la meglio), sia a livello tipologico (si incontrano ristoranti di diverso tipo, con offerte molto differenti tra loro).

L'ingresso non è minacciato da particolari barriere governative, in quanto, come si è visto nell'analisi dell'ambiente politico, la liberalizzazione del commercio ha favorito l'apertura di nuovi esercizi.

Ma non è poi così facile entrare nel settore, bisogna considerare che i nuovi ingressi, che dipendono dal costo di entrata e dai potenziali profitti, possono essere ostacolati da elevate barriere all'entrata.

Tali barriere possono essere costituite, nel caso del settore in analisi, da:

- elevate economie di scala, in relazione al rapporto tra il volume di produzione e i costi di produzione;
- differenziazione produttiva, ovvero, il possesso da parte delle aziende più competitive sul mercato, di un'identificazione del marchio e di un'elevata fedeltà della clientela che i concorrenti potenziali non posseggono. Le fedeltà del cliente, in tale settore così polverizzato, è fondamentale, in quanto attraverso la clientela abitudinale, capace di effettuare un notevole passaparola positivo, il ristorante riesce a mantenere una fetta certa di mercato.

Alla differenziazione del prodotto, si collega un altro aspetto, meno che positivo, del settore: l'oligopolio.

La struttura del mercato ristorativo in Italia, è nelle mani di poche grandi catene. Il resto dei ristoranti sono piccole realtà, il più delle volte a conduzione familiare, che operano a livello nazionale.

- vantaggi di costo indipendenti dal volume di produzione.

Tra questi fondamentali sono: l'ubicazione e l'accesso alle materie prime.

Per quanto riguarda il primo aspetto, si è già avuto modo di sottolineare, che i ristoranti ubicati in luoghi favorevoli e strategici, nel centro della città, in zone turistiche o di affari, hanno un vantaggio in più, sia rispetto alla concorrenza che ai nuovi entranti, così come avviene con l'accesso privilegiato alle materie prime. La materia prima di un ristorante, il cibo, ha il peso di far dipendere da essa la gran parte della qualità di un'impresa. Per tale motivo l'approvvigionamento è così importante, ma il più delle volte non è

sempre facile mantenere un livello qualitativo alto e prezzi competitivi; il successo di tal rapporto è dato, in molti casi, da rapporti storici e fidati con fornitori di qualità, difficile da riprodurre, per le nuove imprese, se non a prezzo pieno; questo non permetterà loro di avere profitti superiori al normale.

Un altro tipo di minaccia, viene stavolta, da chi nel settore già c'è ed è in grado di produrre un'alta rivalità interna, dai **competitors diretti**.

Il settore della ristorazione è caratterizzato da una forte ipercompetitività; tale situazione è generata da una serie di fattori:

- numero elevato di ristoranti presenti, anche all'interno della stessa zona, a poca distanza l'uno dall'altro.;
- forte varietà e variabilità della domanda, esigente e attenta al rapporto qualità/prezzo.

Un'altra minaccia invece, arriva dall'incremento dei **prodotti sostitutivi**.

Abbiamo visto come, in tale settore, sia presente una forte varietà tipologica, che permette di soddisfare il bisogno di alimentazione e socialità in diversi modi. In particolare vediamo come la ristorazione tradizionale possa essere sostituita sia con forme di ristorazione collettiva, *fast food* e simili, sia da forme di ristorazione commerciale, molte volte più attente a ciò che accompagna il menù. È anche vero però che, a differenza di altri comparti, i prodotti sostitutivi non potranno mai portare all'estinzione della ristorazione commerciale, esisteranno sempre ristoranti di tale genere ma, per sopravvivere devono attuare attente strategie, volte semmai all'espansione territoriale, o incrementando il valore del loro prodotto, assicurandosi una certa nicchia di mercato.

La quarta minaccia è rappresentata dai **fornitori**, possono aumentare i prezzi o ridurre la qualità, a scapito del servizio e del sistema dei costi aziendali e quindi dei prezzi.

C'è da considerare però che i fornitori delle materie prime di un ristorante risentono della situazione generale di rincaro dei beni di prima necessità. Per il momento questa appare ancora una situazione facile da controllare; infatti, nonostante l'aumento dei generi alimentari, non è stato riscontrato un forte aumento dei prezzi al ristorante, cosa che invece si rilevò con l'introduzione dell'euro, ma la situazione è da tenere comunque sotto controllo.

L'ultima minaccia, infine, può provenire dai **clienti**, la loro presenza incide sui ricavi e maggiore sarà il loro potere contrattuale nella decisione dei prezzi, minore saranno i ricavi.

Bisogna essere attenti alla loro soddisfazione e fidelizzazione, al sistema di prezzi a loro presentato, se questa variabile sarà molto elevata e la fidelizzazione al prodotto e al servizio scarsa, andranno di sicuro alla ricerca di soluzioni alternative, tra l'altro molto facili da trovare.

Si passa ora all'altra fase della SWOT, ovvero l'analisi delle opportunità.

Il settore della ristorazione, soprattutto in relazione al comparto tradizionale, è un settore maturo, le vendite e la domanda sono stabili, con una presente, anche se lenta, crescita.

Le opportunità per un settore in tale situazione sono da riscontrare nel:

- **Miglioramento di prodotto.** In questo caso è importante puntare sulla qualità del prodotto, o sulla scelta di un solo prodotto ma vincente. Ad esempio un ristorante può specializzarsi su un tipo di produzione biologica, oppure puntare sulla cultura enogastronomia del proprio territorio, puntando a focalizzarsi su un determinato prodotto per raggiungere, in questo modo, un vantaggio competitivo, che riesca a superare anche la concorrenza derivata da produzioni diverse.

- **Enfasi sul servizio.** La valutazione complessiva di un ristorante, oltre che dal rapporto qualità/prezzo, è data anche dal lavoro svolto dalle risorse umane, ovvero i dipendenti presenti in sala che sono gli interlocutori della clientela e che con i loro atteggiamenti posso enfatizzare la qualità del servizio. Se si vuole puntare sull'enfasi del servizio, oltre al menù, all'ambiente e semmai, particolari servizi aggiuntivi, non bisogna sottovalutare il ruolo giocato dal rapporto cliente-camerieri.

Per tale motivo, è importante puntare sulla formazione e sulla realizzazione del personale che, se invogliato, sarà di sicuro più spronato e spontaneo nel creare un clima di familiarità, cortesia e professionalità.

- **Innovazione di processo.** L'innovazione è un'attività volta a raffinare o migliorare i processi aziendali, fondamentali per la progettazione, produzione e vendita dei prodotti.

Ad esempio, un ristorante può agire nel miglioramento della gestione approvvigionamenti e magazzino, può razionalizzare le tecniche inerenti a tali fasi, per ridurre i costi e organizzare meglio la produzione, senza mai rischiare di restare senza materie prime oppure sprecarne una parte. Ancora, si possono migliorare le tecniche di comunicazione tra sala e cucina, con l'utilizzo sicuro di tecnologie o metodi efficaci nella comanda, per non incorrere in errori e garantire un servizio rapido e di qualità.

5.3 Analisi delle risorse interne dell'impresa

Una volta analizzate le minacce e le opportunità esterne, l'impresa deve anche valutare quelli che sono i fattori interni in grado di generare un vantaggio sostenibile, ovvero i punti di forza e

debolezza, le risorse, le attività o le competenze⁶⁵, che un'azienda ha a sua disposizione, in grado di creare o distruggere valore.

Attraverso un approccio *resource based*, è possibile individuare quelle risorse, capacità e competenze, che possono rappresentare per l'azienda una fonte di vantaggio competitivo sostenibile. Tale approccio si basa infatti sull'ipotesi fondamentale che le aziende posseggono differenti risorse e capacità, che possono perdurare nel tempo e che, se attentamente analizzate, possono portare ad un'esatta formulazione di obiettivi e di strategie, in grado di competere con la concorrenza.

Tale approccio si può avvalere del *VRIO framework*, che analizza la strategicità delle risorse interne e, quindi, la relativa capacità di generare un vantaggio competitivo sostenibile, individuando gli attributi essenziali delle risorse in grado di generarlo.⁶⁶

In questo modo, la *resource based view* e il *VRIO framework* possono essere considerati come complementari per tale analisi.

Attraverso la *VRIO*, si possono analizzare le risorse e capire se esse costituiscono punti di forza o invece di debolezza per l'impresa, tale analisi valuta le risorse in questione in base al loro valore, alla rarità, all'inimitabilità e all'organizzazione.

Una risorsa è di valore quando consente all'impresa di sfruttare le opportunità e neutralizzare le minacce dell'ambiente esterno, è rara se è posseduta da poche aziende competitive, è inimitabile quando è innovativa, costosa o difficile da essere imitata, organizzata quando la risorsa viene adeguatamente valorizzata all'interno dell'impresa.

⁶⁵ Le risorse sono sia quelle materiali che umane; le capacità o *skills*, sono le abilità dell'impresa a svolgere i propri servizi con efficienza ed efficacia, raggiungendo un soddisfacente livello di *customer satisfaction* e favorendo la *customer retention*; le competenze sono le capacità organizzative, in grado di valorizzare le risorse presenti.

⁶⁶ Della Corte 2004 pag.100

Con quest'analisi, si può comprendere il tipo di risorsa posseduta e capire se essa è fonte o meno di un vantaggio competitivo.

Da quanto si evince dallo schema seguente (vedi figura n.3), le risorse non di valore non sono in grado di cogliere le opportunità del settore ed eliminare le minacce, anzi sono fonte di uno svantaggio competitivo, le risorse di valore, ma non rare, sono un punto di forza se si è in grado di saperle organizzare, ma portano ad una parità competitiva, in quanto permettono una *performance* economica standard, non molto diversa dal resto delle imprese che posseggono la stessa risorsa. Se la risorsa è di valore e rara, ma non difficile da imitare, questa comporterà un vantaggio competitivo e costituirà un punto di forza temporaneo, in quanto tale vantaggio resterà tale finché qualcun'altra impresa non la imiterà. Si avrà un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo quando la risorsa di valore, rara ed inimitabile costituirà un vantaggio nei confronti della concorrenza, ma sarà necessario che sia anche ben organizzata, altrimenti la risorsa potrebbe perdere il suo potenziale di ritorno.

Figura n. 3 – Il VRIO framework.

VALORE	RARE	INIMITABILI	ORGANIZZATE	Implicazioni competitive	Punti di forza e debolezza
NO	-	-	NO	Svantaggio	Debolezza
SI	NO	-	-	Parità competitiva	Forza
SI	SI	NO	-	Vantaggio competitivo temporaneo	Forza e competenza distintiva
SI	SI	SI	SI	Vantaggio competitivo sostenibile	Forza e competenza sostenibile

Fonte: Barney 2006

Secondo tale approccio è possibile attraverso quest'analisi, considerare tutte le risorse presenti nell'impresa e capire quali sono quelle chiave, in grado di apportare un vantaggio competitivo e sulla base delle quali, è possibile studiare ed attuare le strategie possibili.

Per individuare quali sono le risorse chiave in un'impresa di ristorazione possiamo avvalerci della catena del valore (vista nel capitolo precedente), per capire le principali risorse su cui un ristorante dovrebbe puntare per raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile, sia rispetto alle attività primarie che di supporto⁶⁷.

Per le attività primarie le risorse, capacità e competenze che costituiscono punti di forza sono:

- **la capacità imprenditoriale del fondatore.** Questa risorsa risiede nella capacità del proprietario di sviluppare idee vincenti; il più delle volte, nella realtà italiana, ristoranti di grande successo che hanno avuto il coraggio di investire sia su scala nazionale che internazionale, non sono stati supportati nelle loro attività da manager di successo o particolari tecniche manageriali, ma hanno trovato la strada vincente nell'intuizione, nella lungimiranza del proprietario, è il caso del gruppo Carluccio's. Un altro esempio di gruppo con grandi capacità imprenditoriali, che ha creduto nella cucina napoletana e nel folklore delle radici partenopee, è quello del Gruppo Sebeto che in poco più di dieci anni dall'apertura del primo ristorante, grazie alle capacità imprenditoriali dei fondatori, è riuscito nella creazione di una catena che vanta circa settanta ristoranti collegati sotto diverse forme contrattuali (proprietà, fitto d'azienda e *franchising*);

- **le tecniche di approvvigionamento delle materie prime e di gestione del magazzino.** Sono di sicuro risorse di valore ma non sempre rare e inimitabili, quindi possono almeno portare ad una parità competitiva;

- **la manipolazione dei cibi.** L'esecuzione, la preparazione e presentazione dei piatti, sono molto importanti per determinare il valore della pietanza;⁶⁸

⁶⁷ Della Corte 2004 pag.120

⁶⁸ Turistica "Qualità erogata e qualità percepita." Luglio – settembre 2006

- **la cultura e l'identità aziendale.** In tale risorsa possiamo far rientrare il *brand*, inteso come fiducia nel marchio e garanzia di qualità, nonché una buona sinergia tra corredo, arredo e *location*, che contribuiscono alla caratterizzazione tipologica e al conseguente posizionamento, nonché alla percezione della qualità;

- **la politica dei prezzi.** Cercare di offrire un prodotto qualitativamente buono ma a prezzi moderati, non è sempre facile, a causa della struttura dei costi di un'impresa di ristorazione, per la forte incidenza dei costi fissi (personale) e forte dipendenza dai prezzi del mercato dei generi alimentari. Poter effettuare una politica di prezzo competitiva e remunerativa, in tale settore è di sicuro una risorsa rara, di valore e costosa da imitare.

Per le attività di supporto invece:

- **la tecnologia della cucina.** Importante per la cottura e per l'ottimizzazione dei tempi;

- **le risorse finanziarie.** Una maggiore disponibilità finanziaria, permette di poter investire in nuovi immobili, quindi affittare o acquistare nuove strutture, ma anche portare avanti una politica di approvvigionamento di alta qualità, per rafforzare l'immagine aziendale;

- **la competenza e la professionalità dello staff.** Anche un'attenta selezione e formazione sono fonte di vantaggio competitivo, puntare sulla professionalità e sulla cortesia del servizio è di sicuro una risorsa rara, anche se a lungo andare, con lo sviluppo delle tecniche di gestione del personale, piano d'incentivi e formazione, questa risorsa potrebbe diventare facile da imitare.

Queste sono tutte quelle risorse capaci di apportare valore all'impresa ed eludere le minacce esterne per conseguire un vantaggio, temporaneo o sostenibile, nei confronti della concorrenza.

È anche vero però, che alcune risorse interne possono rilevarsi molto deboli e conseguentemente essere la causa di uno svantaggio competitivo nei confronti della concorrenza.

In un'impresa di ristorazioni tale punti di debolezza possono riscontrarsi nei seguenti elementi:

- **mancanza di figure professionali specializzate;** soprattutto a livello manageriale, elementi non validi potrebbero incorrere nell'errore di sottovalutare alcuni aspetti chiave della gestione (ad esempio il personale) o non cogliere le opportunità date dal settore stesso;

- **prodotti e servizi indifferenziati;** questo provocherebbe in un settore così ricco di offerta, l'impossibilità di attrarre e fidelizzare il cliente, in quanto un prodotto senza identità, non posizionato adeguatamente sul mercato, potrebbe prestarsi esclusivamente a forme di consumo casuali ed occasionali;

- **qualità scarsa dei prodotti e dei servizi;** il non poter o non sapere raggiungere accordi con fornitori di qualità ricade di sicuro sulla qualità totale del cibo, elemento essenziale in un ristorante. Anche un servizio poco cortese e professionale porterebbe ad allontanare il cliente;

- **scarsi rapporti nella distribuzione;** se non si riesce, a differenza dei concorrenti diretti, a spuntare accordi vantaggiosi con agenzie di viaggio o *tour operators*, l'impresa si preclude l'opportunità di riuscire ad entrare in circuiti di offerta vantaggiosi sia per la promozione che per le vendite stesse;

- **cattiva reputazione;** passaparola e fama negativi possono penalizzare in maniera profonda l'andamento di un'impresa.

**Figura n. 4 – Il VRIO *framework* applicato ad un’ipotetica
impresa di ristorazione⁶⁹.**

RISORSE	VALORE	RARE	INIMITABILI	ORGANIZZATE	Implicazioni competitive	Punti di forza e debolezza
Capacità imprenditoriale del fondatore.	SI	SI	SI	SI	Vantaggio competitivo sostenibile	Forza
Capacità di approvvigionamento e gestione de magazzino.	SI	SI	NO	SI	Vantaggio temporaneo	Forza
Capacità innovativa nella manipolazione dei cibi	SI	NO	NO	SI	Vantaggio competitivo temporaneo	Forza e competenza distintiva
Cultura e identità nazionale.	SI	SI	SI	SI	Vantaggio competitivo sostenibile	Forza e competenza sostenibile
Politica dei prezzi.	SI	NO	NO	SI	Vantaggio temporaneo	Forza.
Tecnologia della cucina.	SI	NO	SI	NO	Vantaggio temporaneo.	Forza
Risorse finanziarie.	SI	NO	NO	SI	Vantaggio temporaneo	Forza.
Competenza e professionalità dello staff.	SI	SI	SI	SI	Vantaggio competitivo sostenibile	Forza
Mancanza di figure specializzate	NO	-	-	NO	Svantaggio.	Debolezza.
Prodotti e servizi indifferenziati	NO	-	-	NO	Svantaggio.	Debolezza.
Qualità scarsa	NO	-	-	NO	Svantaggio.	Debolezza.
Scarsi rapporti nella distribuzione	NO	-	-	NO	Svantaggio.	Debolezza.
Cattiva reputazione	NO	-	-	NO	Svantaggio.	Debolezza.

Fonte: Ns. elaborazione su Barney 2006 e Della Corte 2004,2009

Con quest’analisi l’impresa può capire se, attraverso le risorse possedute, può attuare o meno determinate strategie. Naturalmente non si deve incorrere nel pericolo di sovrastimare o sottostimare il valore delle risorse, i manager non potrebbero rendersi conto tempestivamente della situazione e di conseguenza si incorrerebbe nel pericolo di uno svantaggio competitivo⁷⁰; per tale motivo è importante non sottovalutare tale fase di analisi interna ed esterna all’azienda, svolta dal management.

⁶⁹ Il valore attribuito alle risorse è a fine dimostrativo e può essere maggiormente significativo quando applicato alla singola impresa.

⁷⁰ Barney 2006 pag. 145

CAPITOLO TERZO
LE STRATEGIE DI COLLABORAZIONE
DELLE IMPRESE DI RISTORAZIONE: IL *FRANCHISING*

1. I processi di collaborazione delle imprese di ristorazione, le possibili alleanze.

Le imprese di ristorazione, come tutte le altre imprese, possono stabilire relazioni di collaborazione con un'ampia varietà di partner: fornitori, clienti, concorrenti, produttori di beni complementari, organizzazioni *no profit*, istituzioni pubbliche ed associazioni.

Le strategie di collaborazione (strategie *corporate*) possono essere adottate per molte e differenti finalità: nella produzione, nei servizi al cliente, nel marketing o per ricercare economie di scala, per entrare in nuovi settori o mercati a costi ridotti, per controllare i rischi e le incertezze del settore in cui operano.

Attraverso la collaborazione, si viene a creare una vera e propria aggregazione aziendale tra un'ampia categoria di soggetti e unità economiche distinte che instaurano collaborazioni durevoli nel tempo e suscettibili di influenzare, in modo rilevante, la gestione e l'organizzazione delle stesse unità.⁷¹

Le relazioni, che nell'ambito delle aggregazioni, possono essere percepite ed osservate come un insieme di legami di varia natura, ma avente, generalmente, origine contrattuale, possono avere un riflesso sulla struttura economica ed organizzativa di ciascuna azienda aggregata, concorrendo a comporre le stesse in sistemi complessi ed articolati⁷².

Il valore economico di tali cooperazioni dipende, in primo luogo, dalle economie di scopo, che si realizzano quando il valore di

⁷¹ Azzini L. *Autonomia e collaborazione tra le aziende*. Giuffrè Milano 1975 pag.63

⁷² Lai A. *Le aggregazioni tra imprese*. Franco Angeli Milano 1991

due business combinati è maggiore del valore di questi business considerati separatamente.

Le alleanze strategiche sfruttano le sinergie possibili per arrivare a risultati che le singole imprese non potrebbero raggiungere da sole o che raggiungerebbero con maggiore sforzi, tali sinergie apportano un valore indiscutibile ed hanno tutte le possibilità di divenire fonte di vantaggio competitivo per le imprese coinvolte, ma devono essere economicamente di valore, rare, costose da imitare e ben organizzate.⁷³

- Un'alleanza è economicamente di valore quando la disuguaglianza nell'equazione è maggiore dei costi imposti all'alleanza dal comportamento ingannevole di uno dei partner.

- La rarità dipende dal numero delle imprese concorrenti che hanno già implementato un'alleanza, non solo in riferimento alla frequenza ma anche ai benefici ottenuti.

- L'imitabilità riguarda la possibilità di duplicazione o sostituzione della stessa. Le circostanze di successo di un'alleanza vanno al di là della struttura dei contratti, ma sono ampiamente influenzate da elementi soggettivi quali, la fiducia e l'amicizia tra i partner e sono proprio questi elementi che rendono un accordo inimitabile, ovvero difficile da duplicare o sostituire con un'alleanza simile o con strategie alternative.⁷⁴

- Una buona organizzazione deve garantire la massimizzazione dei benefici attesi e la minimizzazione della probabilità di comportamenti ingannevoli rispetto agli accordi. A seconda del tipo di alleanza, la fase organizzativa deve ben predisporre gli schemi contrattuali da seguire e gli eventuali investimenti da effettuare.

Le collaborazioni tra aziende possono avere carattere temporaneo, come quelle che cessano con il compimento di un

⁷³ Anche in questo caso si può utilizzare il VRIO *framework* per analizzare l'importanza di un'alleanza.

⁷⁴ Esempi di strategie alternative alle alleanze sono lo sviluppo interno e l'acquisizione di altre imprese.

processo comune e che non alterano la struttura delle aziende stesse (ad esempio, associazioni di imprese nate per la costruzione di un impianto) o durature, in questo caso la collaborazione continua fino a quando dura la sua convenienza per tutte le aziende coinvolte.⁷⁵

Gli accordi di collaborazione possono assumere differenti forme, dalle relazioni informali alle *joint venture*, strutturate con rigore, o agli accordi di scambio di *Know-how*.

Le alleanze strategiche sono raggruppate in tre macro-categorie:

- *non equity*;
- *equity*;
- *joint venture*.

Le tre forme si differenziano per la diversa incidenza e formazione di tre elementi: il legame patrimoniale, il soggetto economico e la contrattualistica.

Nelle alleanze *non equity*, i legami patrimoniali sono assenti o presenti in maniera attenuata, infatti le imprese si accordano per sviluppare, realizzare o vendere prodotti-servizi, senza però, assumere partecipazioni azionarie reciproche; il soggetto economico risulta essere più di uno, in quanto ciascuna impresa coinvolta mantiene la propria identità, non si costituisce un'unità organizzativa indipendente per gestire gli sforzi di cooperazione.

La contrattualistica segue una disciplina tecnico-giuridica rigida, per limitare l'instabilità e le relazioni nate tra i vari soggetti, vengono governate attraverso varie forme di contratti, a seconda del motivo per cui sorge l'alleanza e in base agli obiettivi da raggiungere⁷⁶.

⁷⁵ Lai A. Franco Angeli 1991.

⁷⁶ Le forme di contratti utilizzati possono essere gli accordi di *licensing*, quando un'impresa concede l'uso del suo brand per la vendita di prodotti, accordi di fornitura tra un'impresa e il suo fornitore, accordi di distribuzione quando un'impresa si rende disponibile a distribuire anche i prodotti del partner.

Nelle alleanze di tipo *equity*, le imprese integrano i contratti di collaborazione con partecipazioni azionarie al capitale del partner; tali contratti sono quindi completati da investimenti *equity* da parte di un partner in un altro partner.

Infine ci sono le *joint ventures*, che sono una delle forme di collaborazione commerciale (tra società o imprenditori) più comuni a livello internazionale. Lo scopo è essenzialmente quello di realizzare, con l'intervento congiunto di due o più co-ventures, uno specifico affare e di perseguire un comune interesse economico e tecnologico.

In ogni caso, a prescindere dalla forma utilizzata ci sono numerose ragioni per scegliere un'alleanza strategica⁷⁷:

1. lo sfruttamento di economie di scala da parte di imprese che se operassero singolarmente non otterrebbero vantaggi di costo;
2. apprendimento dai concorrenti;
3. controllo dei rischi e condivisione i costi legati ai nuovi investimenti senza esporre la singola imprese al rischio di fallimento;
4. facilitazione della collusione tacita;
5. entrata in nuovi mercati, soprattutto stranieri, a costi ridotti;
6. entrata in nuovi segmenti sfruttando le capacità e l'abilità degli alleati;
7. uscita dai settori o segmenti a costi ridotti;

In alcuni casi, le imprese che vogliono uscire da determinati ambiti devono sbarazzarsi di *assets* tangibili o intangibili e possono utilizzare i *partners* per ridurre l'eventuali asimmetrie informative che si potrebbero creare nell'atto di cessione. I partners-venditori cederanno i beni per il loro valore effettivo, in quanto i partners-acquirenti potranno valutare direttamente la qualità degli *assets* senza incorrere in una sottovalutazione o sopravvalutazione.

8. controllo dell'incertezza. In riferimento alle strategie da seguire, le alleanze possono governare e ridurre l'incertezza stessa.

⁷⁷ Barney J. 2004 pag. 341

Ma ci sono anche degli svantaggi, derivanti dalla collaborazione, da non sottovalutare, e si riferiscono ai comportamenti opportunistici che si possono manifestare attraverso tre differenti modalità:

1. *adverse selection*, i partner potenziali danno un'idea errata delle capacità e delle abilità che portano a favore dell'alleanza;
2. *moral hazard*, i partner forniscono all'alleanza capacità e abilità di qualità inferiore a quella promessa;
3. *holdup*, i partner sfruttano gli investimenti *transaction specific*, pretendendo dall'alleanza un ritorno superiore rispetto agli accordi iniziali.

Una volta delineati gli aspetti principali, nell'ambito di questa analisi si passa ad un'ulteriore classificazione, più specifica, che mette in evidenza le modalità di alleanze all'interno dei raggruppamenti delineati, distinguendo le forme di collaborazioni possibili a secondo che si parli di aggregazione di tipo *equity*, *non equity* e *joint ventures*⁷⁸.

Nelle collaborazioni di tipo *equity* rientrano quelle con partecipazione al capitale di rischio:

- adesione a consorzi: s'intende l'associazione su base contrattuale di una pluralità d'impresa, con lo scopo di coordinare e sostenere l'attività di ciascuna di esse.
- partecipazioni a cooperative: modalità di collaborazione tra imprese con l'assunzione di un rischio, seppure limitato, di partecipazione al capitale, che garantisce agli aderenti interventi manageriali sulla produzione e sull'offerta.
- acquisizioni di partecipazioni di minoranza in altre imprese: permettono di entrare, per gradi, in contatto con realtà competitive, strutturali e organizzative non familiari con un investimento limitato e allo stesso tempo senza interferire, almeno in

⁷⁸ Rispoli M. *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*. Il Mulino Bologna 2002

una prima fase, nell'autonomia della gestione dell'impresa partecipata.

Nelle collaborazioni di tipo contrattuale *non equity* gli accordi non prevedono la partecipazione al capitale di rischio, tali accordi sono:

- il *franchising*: il contratto prevede la concessione, da parte dell'affiliante all'affiliato, dell'utilizzo della propria formula organizzativa e commerciale, compreso il diritto di avvalersi del know.how, del suo marchio e delle sue insegne.
- il *management contract*: si realizza tra imprese diverse con la finalità che una gestisce l'altra, dal punto di vista corrente e strategico.
- adesione ad associazioni e catene di marchio: si tratta di un accordo in base al quale singole imprese utilizzano un medesimo marchio di riconoscimento che si affianca , spesso in secondo piano dal punto di vista della visibilità, al nome e al marchio della singola impresa.
- accordi di collaborazione parziali: possono avere per oggetto scambio di informazioni, attività promozionale, funzione di approvvigionamento etc..
- accordi di collaborazione con imprese operanti in altri comparti dello stesso settore: sono molto interessanti dal punto di vista strategico in quanto, portano l'impresa ad integrarsi con altre imprese per offrire poi un prodotto composito.

Infine ci sono le *joint ventures*, queste possono attuarsi secondo due modalità:

- joint-venture societaria: due o più partecipanti danno vita ad una nuova società per gestire un affare comune. Nella prassi internazionale una scelta di questo genere si giustifica soltanto ove si intenda stabilire collaborazioni di medio-lungo periodo.
- joint-venture contrattuale: costituisce un mero contratto di collaborazione e non crea alcuna nuova società. Tale opzione è volta, in particolare, a realizzare progetti determinati per i quali

occorrono più soggetti specializzati in diversi settori, tra loro complementari.

In Italia le tipologie di cooperazione tra imprese maggiormente in uso sono:

- la joint-venture;
- l'associazione in partecipazione;
- il consorzio;
- l'associazione temporanea di imprese;
- il *franchising*.

Nello specifico *l'associazione in partecipazione* è un contratto di cooperazione che prevede che un soggetto (l'associato) apporti, nell'impresa di un altro soggetto (associante), beni o denaro ed in cambio riceva da quest'ultimo una partecipazione agli utili dell'impresa stessa. Nel caso di perdite l'associato risponde solamente nel limite del suo apporto. L'associato, a ben vedere, è un mero finanziatore, poiché non acquisisce alcun potere all'interno dell'impresa; i rapporti con i terzi rimangono infatti appannaggio del solo associante.

Il *consorzio* è un contratto con il quale più imprenditori (in genere di aziende medio-piccole) costituiscono un'organizzazione comune per lo svolgimento di alcune attività delle rispettive imprese (ad es. una fase del processo produttivo, la distribuzione dei prodotti, ecc.). Questa forma di collaborazione consente, alle imprese partecipanti, di ottenere una riduzione dei costi e delle spese generali. Il consorzio rappresenta, per le piccole medie imprese, un ottimo strumento per aumentare la loro competitività nel mercato, anche nei confronti delle aziende di più grosse dimensioni. Il codice civile italiano distingue, in particolare, tra consorzi con attività interna ed esterna, secondo il rilievo che assume l'organizzazione comune costituita nei confronti dei terzi. Il primo tipo è destinato ad operare solo tra i consorziati; nel secondo tipo l'organo è destinato ad operare nei confronti dei terzi ed è pertanto dotato di un fondo avente autonomia patrimoniale.

L'associazione temporanea tra imprese (ATI) è un accordo di collaborazione tra imprese con lo scopo di svolgere, congiuntamente, una determinata attività, limitatamente al periodo necessario per il suo compimento. Tale forma di associazione, inquadrabile nella joint-venture contrattuale, è generalmente utilizzata per la realizzazione di grandi opere, sia pubbliche che private e permette, a più imprese che esercitano attività di diverso tipo, di concorrere nella loro attuazione.

2. Il franchising come strumento per intraprendere un'attività imprenditoriale nella ristorazione

La prima definizione coniata in Italia nel 1978 dall'Associazione Italiana del Franchising – Assofranchising è la seguente: *“il Franchising – Affiliazione commerciale – è una forma di collaborazione continuativa per la distribuzione di beni o servizi fra un imprenditore (Affiliante) ed uno o più imprenditori (Affiliati), giuridicamente ed economicamente indipendenti uno dall'altro, che stipulano un apposito contratto attraverso il quale:*

a) l’Affiliante concede all’Affiliato l’utilizzazione della propria formula commerciale, comprensiva del diritto di sfruttare il suo know – how (l’insieme delle tecniche e delle conoscenze necessarie) ed i propri segni distintivi, unitamente ad altre prestazioni e forme di assistenza atte a consentire all’Affiliato la gestione della propria attività con la medesima immagine dell’impresa affiliante;

b) l’Affiliato si impegna a far proprie la politica commerciale e l’immagine dell’Affiliante nell’interesse reciproco delle parti medesime e del consumatore finale, nonché al rispetto delle condizioni contrattuali liberamente pattuite⁷⁹.

Circa dieci anni dopo, nel 1989, è entrato in vigore un regolamento della Comunità Europea sul franchising, che potrebbe

⁷⁹ Associazione Italiana del Franchising – Assofranchising Italia – Assemblea Generale dei Soci del 23 marzo 1978.

essere definito fuori dagli schemi della materia, il quale fornisce una definizione sia di “franchising” che di “accordo di franchising”. Il regolamento asserisce che: *“per franchising si intende un insieme di diritti di proprietà industriale o intellettuale relativi a marchi, denominazioni commerciali, insegne, modelli di utilità, disegni, diritti d'autore, know-how o brevetti da utilizzare per la rivendita di beni o per la presentazione di servizi ad utilizzatori finali”*; *“per accordo di franchising si intende un accordo col quale un'impresa, l'affiliante, concede ad un'altra, l'affiliato, dietro corrispettivo finanziario diretto o indiretto, il diritto di sfruttare un franchising allo scopo di commercializzare determinati tipi di beni e/o servizi; esso comprende almeno gli obblighi connessi:*

- *all'uso di una denominazione o di un'insegna commerciale comune e di una presentazione uniforme della sede e/o dei mezzi di trasporto oggetto del contratto;*
- *alla comunicazione da parte dell'affiliante all'affiliato di un know-how;*
- *alla prestazione permanente, da parte dell'affiliante all'affiliato, di un'assistenza in campo commerciale o tecnico per la durata dell'accordo”.*

Successivamente, il primo gennaio del 1992, la Federazione Europea del Franchising adottò il Codice Deontologico Europeo del Franchising il quale definiva: *“il franchising (affiliazione) è un sistema di commercializzazione di prodotto e/o servizi e/o tecnologie basato su una stretta e continua collaborazione tra imprese legalmente e finanziariamente separate e indipendenti, il franchisor (affiliante) ed i suoi franchisee (affiliati), secondo il quale l'affiliante concede ai suoi affiliati il diritto, ed impone loro l'obbligo, di intraprendere un'attività economica in base al sistema elaborato dall'affiliante. Il diritto legittima ed obbliga l'affiliato, in cambio di un corrispettivo finanziario diretto o indiretto, ad usare il nome commerciale e/o i marchi commerciali e/o i marchi relativi a prestazioni di servizi, il know-how, i metodi commerciali e tecnici, le*

procedure ed altri diritti di proprietà industriale e/o intellettuale, collegate ad una prestazione continua di assistenza commerciale e tecnica nel quadro e secondo le condizioni di un contratto di affiliazione scritto, concluso tra le parti a questo fine”.

Nel 2004, infine, la legge italiana che regola il settore all'articolo uno definisce il franchising così: *“l'affiliazione commerciale (franchising) è il contratto, comunque denominato, fra due soggetti giuridici, economicamente e giuridicamente indipendenti, in base al quale una parte concede la disponibilità all'altra, verso corrispettivo, di un insieme di diritti di proprietà industriale o intellettuale relativi a marchi, denominazioni commerciali, insegne, modelli di utilità, disegni, diritti di autore, know-how, brevetti, assistenza o consulenza tecnica e commerciale, inserendo l'affiliato in un sistema costituito da una pluralità di affiliati distribuiti sul territorio, allo scopo di commercializzare determinati beni o servizi”*⁸⁰.

Dall'analisi di queste definizioni si può trarre una sintesi che metta insieme tutti gli aspetti più significativi. Possiamo definire, quindi, il franchising come una forma di collaborazione commerciale tra imprenditori indipendenti, regolata da contratto e nella quale il *franchisor* (affiliante) concede ai *franchisee* (affiliati) il diritto di utilizzare la propria ragione sociale, il proprio marchio ed eventualmente altri segni distintivi per la vendita di prodotti o la prestazione di servizi, sulla base di un concetto di marketing esclusivo, sviluppato dal *franchisor*, inoltre, quest'ultimo regola e controlla l'utilizzo dei marchi e dell'immagine da parte del *franchisee* al fine di garantirne una presentazione uniforme al pubblico ed una qualità costante dei prodotti e/o servizi; in contropartita, il *franchisor* percepisce un corrispettivo. Il *franchisee*, attraverso il contratto di *franchising*, acquisisce il diritto di distribuire direttamente i beni ed i servizi del *franchisor*, di usufruire del know-how commerciale ideato

⁸⁰ Legge n. 129 del 6 maggio 2004.

dal *franchisor* e di utilizzare i marchi, i segmenti distintivi e l'immagine di quest'ultimo.

Ad esempio, un *franchisor* di ristorazione non vende semplicemente il *know-how* per cucinare un buon hamburger, ma un comprovato sistema commerciale per la vendita di cibo e ristoro.⁸¹

Il *franchisor* (che trasmette un insieme di risorse e di capacità, contribuendo all'iniziale capitale di investimento e mettendo a disposizione il proprio *know-how* e/o la propria esperienza produttiva) e il *franchisee* (che aggiunge la restante e più ingente parte del capitale, lo sforzo organizzativo e l'esperienza operativa in uno specifico settore di mercato) costituiscono insieme una complessa e interdipendente *business relationship* non riconducibile ad un semplice rapporto venditore/acquirente. Ciò che connota il rapporto *franchisor/franchisee* è che l'organizzazione che li lega è fortemente caratterizzata da un'immagine comune, da entrambi condivisa, che arriva spesso a riguardare, non solo i beni immateriali, ma anche l'arredamento e le caratteristiche estetiche dei vari punti vendita, che devono apparire agli occhi dei consumatori come appartenenti tutti alla medesima catena.

Dalle varie definizioni si giunge a dire che il *franchising* rappresenta un sistema di distribuzione dinamico che, rispetto ad altri metodi utilizzabili per lo sviluppo di un'attività commerciale, presenta numerosi vantaggi, in quanto si tratta di un accordo che presuppone un'integrazione economica e di immagine nell'interesse reciproco delle parti e del consumatore.

Gli elementi essenziali sono quattro:

1. rapporto fra imprenditori;
2. licenza;
3. assistenza;
4. investimento.

⁸¹ Cucchi F.- Ravasini H. *Il contratto di franchising*. Finanze lavoro 2007

Si avrà pertanto *franchising* in tutte le fattispecie in cui sia ravvisabile un rapporto contrattuale fra un imprenditore che, dietro pagamento di un corrispettivo, attribuisca, ad un altro imprenditore, il diritto di esercitare un'attività di prestazione di servizi, produzione di beni o rivendita di prodotti, utilizzando un insieme di diritti di proprietà industriale o intellettuale appartenenti al *franchisor*.

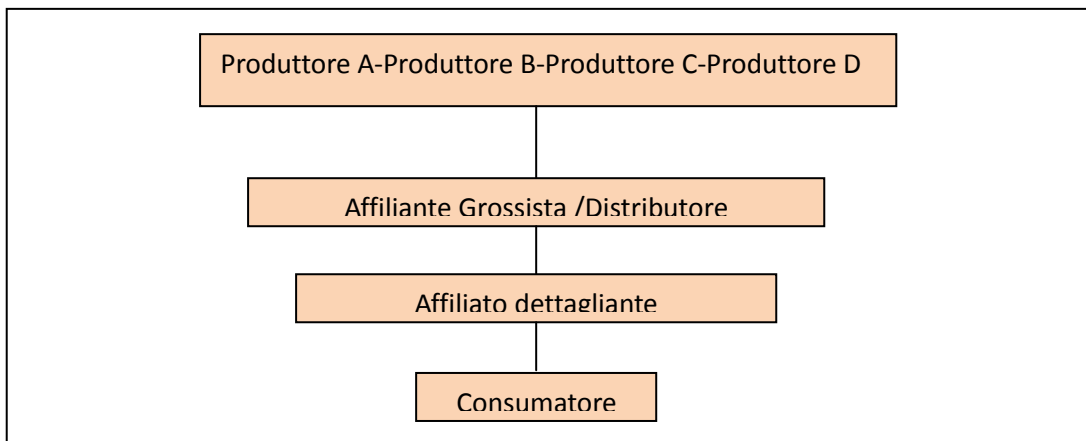
Tale rapporto lascia le parti giuridicamente ed economicamente indipendenti l'una dall'altra; l'indipendenza e l'autonomia delle parti è un aspetto fondamentale di tale rapporto.

Nonostante la frequente associazione a determinati settori di mercato (come ad esempio il mondo del *fast food*), il *franchising* non è limitato a una ristretta gamma di segmenti imprenditoriali, ma è utilizzato in diversi settori e sta, piano piano, assumendo nuove fisionomie in altri ambiti, come testimonia la distinzione di maggiore rilievo che mette in evidenza tre tipi principali di affiliazione⁸²:

1. il *franchising* di distribuzione: è la figura maggiormente diffusa, presuppone che l'affiliante abbia messo a disposizione e sperimentato delle tecniche e dei metodi commerciali costituenti il know-how che egli trasferirà al suo affiliato. A fronte dell'uso dei marchi, dei servizi e dei beni forniti, l'affiliante chiede all'affiliato un corrispettivo sotto forma di diritto di entrata e/o di canoni periodici (*royalties*).

Figura n.1 – Il *franchising* di distribuzione.

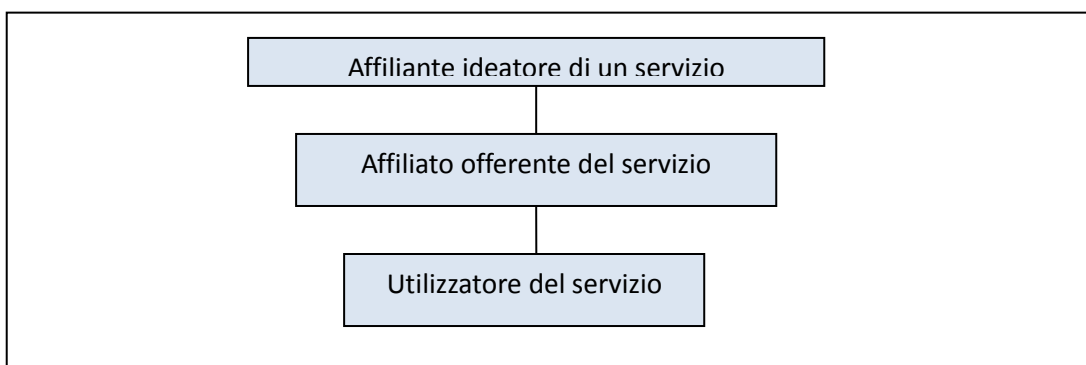
⁸² Amoroso *Manuale del franchising*. Il sole 24 ore 2001



Fonte: Amoroso M. 2001.

2. il *franchising* di servizi: è un sistema nel quale l'affiliato non vende alcun prodotto, ma offre la prestazione di servizi inventati, messi a punto e sperimentati dall'affiliante. Viene utilizzato per meglio soddisfare i bisogni della clientela, spesso localizzata in differenti zone del territorio, il campo di attività di questo sistema è molto vario: ristorazione (ristoranti, pizzerie, rosticcerie, gelaterie, bar, etc.), attività turistiche e del tempo libero (alberghi, villaggi vacanze, agenzie di viaggi, campeggi, centri sportivi, etc.), stampa e riproduzione rapida, istituti di bellezza e parrucchieri, servizi di consulenza professionale, istituti di formazione e istruzione, intermediazione immobiliare, autonoleggio e così via.

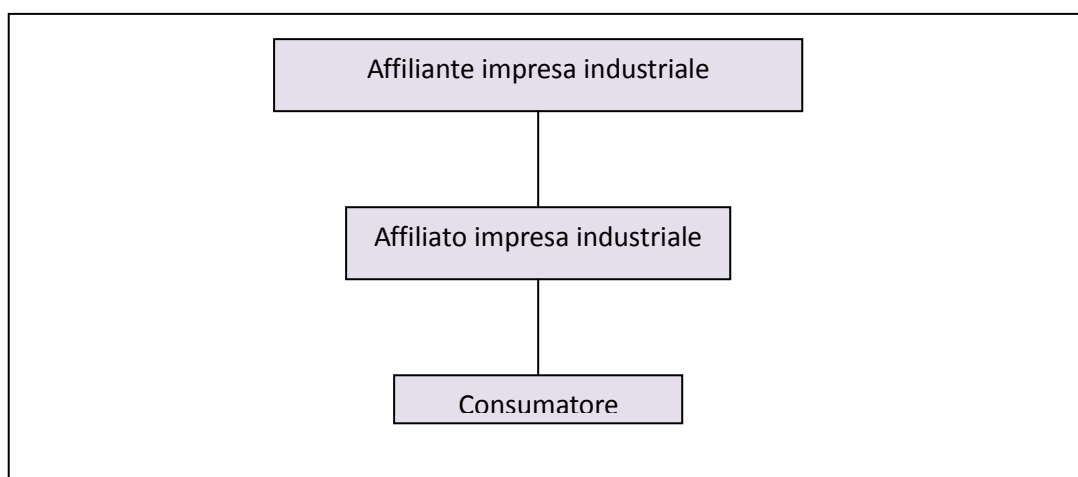
Figura n.2 – Il *franchising* dei servizi



Fonte: Amoroso M. 2001

3. il *franchising* industriale: in questo sistema i partner, affiliante e affiliato, sono due imprese industriali. Il primo concede all'altro la licenza dei brevetti di fabbricazione ed i marchi, gli trasmette la sua tecnologia, gli assicura un'assistenza tecnica costante. Il secondo, l'affiliato, fabbrica e commercializza le merci prodotte dal proprio stabilimento, applicando il know-how e le tecniche di vendita dell'affiliante.

Figura n.3 – Il *franchising* industriale



Fonte: Amoroso M. 2001

In ogni forma utilizzata, ci deve essere piena intesa tra i due attori dell'affiliazione, non solo per portare vantaggi a se stessi, ma anche al consumatore finale. In quanto quest'ultimo beneficerà di:

- prezzi migliori in rapporto alla qualità;
- migliore diversificazione dei prodotti;
- garanzia di qualità e di standardizzazione a livello nazionale e talvolta internazionale;
- sicurezza offerta da una grande marca e da un'unica immagine.

Soffermandoci sul *franchising* dei servizi, analizziamo in tale ambito, quello relativo alla ristorazione.

La ristorazione in *franchising* è quasi sempre sinonimo di semplificazione dell'offerta e di fruizione veloce dello spazio e del

tempo a disposizione; in realtà dietro queste linee comuni di caratterizzazione delle insegne, i fattori critici di successo si possono riassumere in tre elementi:

- *idea*
- *know-how*
- *people*

Idea, perché ci vuole originalità anche nel proporre la cosa più antica del mondo, il *concept* riveste un ruolo fondamentale nel successo di un'attività ed è maggiormente importante nel caso del franchising visto che l'idea deve essere replicata in un numero sempre maggiore di luoghi e deve piacere, in molti casi, a potenziali clienti di diversa provenienza territoriale.

Know-how, perché il modello di business determina la capacità di generare volumi importanti in un comparto, in cui la marginalità relativa al prodotto/servizio è relativamente bassa e determina altresì la creazione di leve di redditività complementari al *core business*, agendo sulla composizione dei costi e delle modalità di avviamento oltre che della struttura del conto economico.

Servono competenze di marketing conoscitivo per la rilevazione di flussi di traffico e per attrarre localmente la clientela; occorre la definizione di strumenti a supporto dell'avviamento e competenze per creare aree di reddito complementari al solo servizio di ristorazione.

People, perché la vera risorsa strategica, per *franchisor* e *franchisee*, sono le persone, che siano formate, coinvolte e motivate a gestire, in modo omogeneo e produttivo, il cliente finale. Generalmente la ristorazione è il business in cui si gestiscono squadre di lavoro di numero rilevante: è uno dei pochi comparti in *franchising* a richiedere quindi forti competenze organizzative anche all'affiliato locale, che deve saper selezionare, formare e motivare⁸³.

⁸³ Largo consumo "Il franchising è in tavola" n.2/2008

La complessità del sistema sta nella compresenza di tre diversi attori, ciascuno con un ruolo diverso ma fortemente sinergico:

1. la casa-madre
2. gli affiliati
3. i collaboratori.

Se le persone sono così importanti, di certo, alcuni elementi da non trascurare sono la loro formazione e la loro motivazione.

I luoghi della formazione sono le aule e i locali, con l'obiettivo di creare sinergie e comunicazione interna, ma potrebbero non bastare, quando la *performance* non è brillante come si vorrebbe, allora occorre intervenire sul livello di motivazione, con concorsi interni, premi produzione, ed altre tipologie di gratificazione, definendo un apposito piano di *incentive*.

L'investimento che si fa sulle risorse umane è testimoniato sul piano concreto da numerosi esempi, come nel caso di Autogrill.

Autogrill è una realtà consolidata in Italia, i punti vendita sul territorio sono 450 e 101 in *franchising*, nell'organizzazione interna e nella scelta dell'affiliato (che generalmente proviene dal settore della ristorazione) rivestono un ruolo fondamentale la formazione e la motivazione, come si evince da questo breve estratto:

“Il processo di formazione si articola in una fase iniziale e in un successivo aggiornamento dell'affiliato e di suoi collaboratori presso un locale scuola Autogrill, anche attraverso corsi di addestramento e di aggiornamento, manuali di gestione o altri strumenti formativi. Le aree di formazione sono commerciale, amministrativa, utilizzo-pulizia attrezzature, gestione rifornimenti. Offriamo inoltre ai nostri affiliati un'assistenza diretta presso l'esercizio con personale specializzato, per un periodo pari a 10 giorni prima e dopo l'apertura.

Esistono poi anche programmi di incentivazione, diversi a seconda dei concept, mirati a premiare il miglioramento della performance rispetto all'anno precedente e/o alle previsioni"⁸⁴.

Questo ci fa capire come la ristorazione in *franchising* funziona quando esistono strumenti di creazione del valore, un ottimo sistema di formazione di *incentive*, con un *concept* sviluppato intorno a un prodotto-chiave, per rendere l'offerta chiara al cliente.

Ogni insegna di successo ha sempre comunicato al mercato la forte correlazione a un prodotto intorno al quale c'è un mondo e talvolta uno stile di vita, il consumatore infatti focalizza la sua percezione e contestualizza l'insegna in qualsiasi città la ritrovi.

Oggi il *franchising* della ristorazione stimola nuove idee e imprenditori. La strada giusta è l'innovazione e la creazione di nuove esperienze di consumo. L'integrazione culturale e la multietnicità della nostra società si esprimono bene in questo settore. Accanto alle formule tradizionali, esistono sushi bar, ristoranti indiani, cinesi, thailandesi, greci, anche se, da un sondaggio condotto da *AZfranchising*⁸⁵ emerge che il 67% dei consumatori resta fedele alla tradizione e predilige pizzeria o il ristorante italiano. Il *franchising* può davvero essere la leva di ripresa del comparto, posizionandosi in aree ancora non coperte. Dei 93 marchi censiti, la maggior parte ha più di due punti vendita. Balza all'occhio il fattore creatività, anche se il *franchising* italiano non ha sfruttato al meglio l'opportunità offerta dalla tradizione della pizza e non ha lanciato una rete internazionale di pizzerie. Lo stesso discorso vale per le reti italiane di caffè, che stanno cercando di contrastare il primato dell'americano *Starbucks* nel mondo⁸⁶.

Come in tutte le forme di aggregazione anche per il *franchising* esistono **vantaggi e svantaggi**, il maggior vantaggio per coloro che

⁸⁴ Largo consumo "Il franchising è in tavola" n. 2/2008 testimonianza del General Manager del gruppo Autogrill.

⁸⁵ Magazine del *Franchising* italiano.

⁸⁶ Dati FIPE (federazione italiana pubblici esercizi) 2008.

decidono di aprire un'attività in *franchising*, è la riduzione del rischio di fallimento.

Molti sono i vantaggi strategici generali legati ad un'impresa che opera in *franchising*⁸⁷:

Motivazioni tecniche:

- Realizzazione di metodi di produzione in base alla condivisione delle competenze e complementarietà reciproche.
- Produttività più elevata.
- Aumento di ricerca e sviluppo.

Motivazioni finanziarie:

- Maggiore potenza sul piano economico.

Il punto di equilibrio nella gestione in *franchising* si raggiunge prima, perché i costi variabili sono leggermente inferiori, grazie al *franchisor* che opera a condizioni più efficienti, usufruendo di notevoli economie di approvvigionamento e trasferendole all'affiliato con conseguente risparmio. I costi fissi sono anche essi inferiori nella gestione in *franchising*, data la minor incidenza dei costi del personale e perché buona parte dei costi fissi sono trasformati in costi variabili.

- Maggiore capacità di negoziazione.

Motivazioni commerciali:

- Servizio più completo e qualificato.
- Allargamento dei mercati e della concorrenza e necessità di acquisire e gestire informazioni relative.
- Inserimento in reti di comunicazione e informazione nazionali e internazionali.

Motivazioni psicologiche.

- Sicurezza, per un *know how* già sperimentato favorevolmente sul mercato.
- Prestigio della catena, la soddisfazione di far parte di un'organizzazione famosa e di successo.

⁸⁷ Amoroso *Il franchising: valutare, organizzare e gestire un'attività in franchising*. Il sole 24 ore 2001

In particolare invece per quanto riguarda i vantaggi degli affiliati e dell'affiliante, l'analisi si estende anche ad altri elementi.

Dal momento che un *franchisor* serio avrà provato, testato e collaudato il *business concept* sul mercato, gran parte dei difetti saranno già risolti ed i rischi per il *franchisee* ridotti al minimo. Il *franchising* dà la possibilità ad un piccolo imprenditore di competere con grandi business, di farlo assumendosi solo il rischio organizzativo, senza dover correre l'ulteriore rischio di investire su una formula commerciale non provata.

Tramite il *franchising*, un *franchisee* può sfruttare i vantaggi delle economie di scala, tutti i *franchisee* possono comprare a condizioni migliori ed a minor costo rispetto ad un business individuale, a questo va aggiunto il supporto del *franchisor*. In un *franchising* serio, i prodotti, le attrezzature ed il sistema in generale saranno già testati sul mercato e quindi il *franchisee* si troverà a proporre qualcosa di rapida accettazione da parte dei consumatori. Grazie all'addestramento impartitogli dal *franchisor*, il *franchisee* impara a svolgere l'attività molto velocemente, aumentando, considerevolmente, le probabilità di avere successo, inoltre aprono la loro attività con un marchio già conosciuto, un sistema di business collaudato e prodotto/servizi già testati sul mercato.

Un affiliato ha quindi minori rischi grazie ad una vasta organizzazione che unisce le risorse, particolarmente nel campo della pubblicità e del marketing e sono in grado di promuovere prodotti e servizi su *media* che sarebbero inaccessibili in termini finanziari.

Dal punto di vista del *franchisor*, oltre la remunerazione economica derivante dall'affiliazione (fee, royalty etc.), i vantaggi sono:

1. una maggiore espansione della propria rete commerciale, tanto sui mercati già sfruttati, in cui il prodotto viene riposizionato e rilanciato, quanto in mercati nuovi, in cui il prodotto viene diffuso *ex novo* a condizioni concorrenziali.

2. garantire l'omogeneità della rete e mantenere l'unicità del prodotto, attraverso un numero cospicuo di affiliati, il tutto senza l'impiego di ingenti capitali propri (è soprattutto il *franchisee* che investe nell'unità distributiva oggetto del *franchising*).

Tabella n.1 – Vantaggi per l'affiliante e per l'affiliato.

Vantaggi per l'affiliante:	Vantaggi per l'affiliato:
<ul style="list-style-type: none"> - Promozione degli investimenti - Velocità nell'espansione e diffusione del marchio - Maggiori entrate finanziarie - Maggiore potere contrattuale verso i fornitori - Maggiore forza verso i concorrenti - Convenienza operativa - Contributo degli affiliati 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenimento della proprietà - Adesione a sistemi collaudati - Economie di scale - Assistenza tecnica ed operativa - Formazione del personale - Accesso a tecniche direzionali e manageriali - Rispetto di standard qualitativi - Maggiore semplicità per l'accesso al credito - Benefici della ricerca e sviluppo - Partecipazione ad iniziative promozionali

Fonte: ns. elaborazione su dati Cucchi - Ravasini 2007

Accanto a tutti questi vantaggi, le controparti possono comunque incorrere in una serie di svantaggi connessi a tale formula contrattuale, molti dei quali sono anche legati ad una serie di oneri e obblighi che incidono su i soggetti coinvolti.

Ad esempio, i controlli periodici, che sono obbligatori da parte del *franchisor*, potrebbero a lungo andare limitare l'autonomia dell'affiliato e a volte può accadere che il l'affiliante sia troppo presente, creando rapporti rigidi e senza concedere l'autonomia promessa nella gestione dei punti vendita dell'affiliato.

Ancora, il marchio può perdere il suo prestigio iniziale per via di politiche commerciali sbagliate o altre cause esterne, causando, di conseguenza, un danno per tutti i punti vendita e per l'imprenditore, ma può anche verificarsi che la redditività promessa dall'affiliante non si concretizzi realmente a causa di varia fattori esogeni ed endogeni.

Altri obblighi che possono provocare svantaggi in particolare per il *franchisee* sono legati anche alla forma propria del contratto.

Infatti se un affiliato vuole vendere il proprio negozio deve comunicare l'intenzione al *franchisor* e attendere l'approvazione per l'aspirante nuovo *franchisee*. Inoltre il *franchisee* deve sottoporsi a tutte le forme di controllo del suo operato e rispettare le clausole del contratto, pena la conclusione dello stesso.

Per un riepilogo degli svantaggi che incombono su i soggetti coinvolti, vedere tabella n.2.

Tabella n.2 – Svantaggi per l'affiliante e l'affiliato.

Svantaggi per l'affiliante:	Svantaggi per l'affiliato:
<ul style="list-style-type: none"> - Deve necessariamente disporre di esperienza e preparazione consolidata - Notevole impegno finanziario iniziale - Aumento costi riguardanti il controllo (in proporzione al numero di affiliati) - Difficoltà nella scelta degli affilianti (eventuali problemi di collaborazione porterebbero problemi all'immagine) 	<ul style="list-style-type: none"> - Limitazione autonomia (nella vendita, politiche di prezzo, qualità del servizio, pubblicità, investimenti, arredamenti) - Minore flessibilità del singolo verso i cambiamenti esterni - Aumento di alcuni costi (a fronte di alcuni vantaggi ottenuti) - Limiti di carattere contrattuale - Controlli periodici

Fonte: ns. elaborazione su dati Cucchi - Ravasini 2007

2.1 Le motivazioni che giustificano l'ampia diffusione del *Franchising*.

Il *franchising* è una strategia di sviluppo esterno che consente all'impresa di affrontare, con rapidità e con un modesto impiego di risorse, sfide sia nei mercati domestici che internazionali. Consente l'accesso a nuovi mercati, nuove risorse e competenze, sia alla grande impresa in cerca di flessibilità, sia alla piccola, poco dotata di risorse finanziarie e manageriali, in cerca di una strategia di espansione e crescita efficace.

Le possibili strategie attuabili attraverso il *franchising* sono quelle di:

1. *opportunity driven*;

2. *resource driven*.⁸⁸

Nel primo caso, si cercano competenze esogene per valorizzare risorse manageriali e finanziarie già esistenti, all'interno dell'impresa, ma non adeguate, tali da permettere il raggiungimento di taluni obiettivi, quali:

- l'espansione rapida con un minimo di investimenti.

Attraverso il *franchising*, l'impresa può realizzare la sua espansione senza compromettere l'equilibrio tra consumo (sviluppo) e produzione di risorse finanziarie (liquidità necessaria), facendo sopportare agli affiliati il carico d'investimento diretto necessario, sia per le immobilizzazioni, sia, nel caso di *brand* noti, per la campagna pubblicitaria, che altrimenti dovrebbero sostenere individualmente. I costi per la progettazione, sperimentazione e implementazione della rete verranno ripartiti fra gli affiliati, una volta che il rapporto sarà avviato, lo sforzo dell'investimento si ridurrà enormemente, mentre si avrà una forte espansione della quota di mercato accompagnata da incassi consistenti.

Quanto più il *business* è efficiente, tanto più aumenterà il fatturato del singolo affiliato, che a sua volta, determinerà una crescita nei margini economici dell'affiliante e potenzierà il suo marchio.

- Il rafforzamento della competitività.

Il *franchising* consente alle imprese coinvolte, di sviluppare una serie di punti di forza, dai quali trarre una certa differenza competitiva, che li consenta di conseguire, sul mercato, un vantaggio competitivo sostenibile.

Per ottenere tale vantaggio e quindi, fronteggiare la concorrenza, le strategie possibili, *leadership* di costo, differenziazione e segmentazione, trovano la loro ottimizzazione nel *franchising*.

La prima ha come obiettivo la realizzazione di un livello complessivo di costi più basso rispetto alla concorrenza, attraverso la

⁸⁸ Amoroso M. *Il Franchising*. Il sole 24 ore Milano 2002 Pag.79.

creazione di condizioni per sfruttare economie di scala, di costo assoluto, di esperienza (non solo del *franchisor* ma anche dei singoli *franchisee*), uno sforzo di compressione dei costi di organizzazione delle vendite (perché standardizzate) e promozionali.

La differenziazione si raggiunge attraverso il *brand* unico e agendo sia sulla capacità distintiva del punto vendita che sul prodotto.

Per ciò che riguarda la segmentazione, occorre notare che il marketing del *franchising* è, contemporaneamente, concentrato e verticale, rivolgendosi ad una ben individuata area del settore.

La segmentazione può essere effettuata su un gruppo specifico di clienti, su una linea di prodotti o su un'area geografica limitata, consentendo spesso, profitti superiori a quelli del settore, data la possibilità di scegliere, in alternativa o contemporaneamente, una posizione di bassi costi o una differenziazione.

- Il superamento delle barriere all'entrata.

Attraverso un accordo di *franchising* è possibile eludere tutte quelle situazioni che ostacolano l'entrata in nuovi settori, ovvero superare la non conoscenza del mercato, la non visibilità, la mancanza di tecnologie ed ostacoli finanziari.

- La facilità di internazionalizzazione.

Sono sempre più presenti le forme di collaborazione in cui, *franchisee* e *franchisor*, appartengono a stati diversi. In questo caso il *franchising* rappresenta una strategia per espandere in maniera globale determinate imprese, ma anche per superare le barriere all'entrata, dovute alla diffidenza verso marche straniere.

Questa, talvolta, rappresenta l'unica soluzione per rivitalizzare imprese, il cui tasso di sviluppo, valore aggiunto o altri indicatori, non sono più adeguati.

- Lo sfruttamento ottimale di nuove tecnologie.

Creare una rete di *franchising*, significa disporre di liquidità che permettono di realizzare importanti e profittevoli innovazioni nei prodotti e nei processi, ad esempio, opportunità di sfruttare tecnologie

legate al magazzino, alla movimentazione delle merci ed all'elaborazione di informazioni.

La seconda ipotesi strategica, *resource driven*, fa riferimento ad un'azienda in grado di generare risorse che, per motivi diversi, non è però opportuno reinvestire nel settore di origine e concerne la diversificazione attraverso il *franchising*.

La diversificazione è in grado di generare nuova domanda, collocando l'impresa in nuovi mercati.

Il *franchising* consente uno sviluppo più veloce nel processo di diversificazione, attraverso una strategia basata sul trasferimento del *know-how*.

Quest'ottica strategica del *franchising*, insieme alla già affrontata analisi dei vantaggi economici, finanziari e commerciali della collaborazione, spiegano il motivo per cui tale forma di collaborazione è cresciuta tanto negli ultimi anni ed è destinata a continuare su questa strada.

Lo scenario italiano ed internazionale, che andiamo ora ad analizzare, sono una viva testimonianza del successo di tale forma di collaborazione, presente in più mercati; ci soffermeremo, in particolar modo, sul *franchising* nella ristorazione.

2.2 Il *franchising* in Italia.

Il *franchising* in Italia è in espansione: dopo il ridimensionamento dei parametri di crescita nel 2006, è stata registrata una discreta espansione nel 2007 che ha fatto segnare un più 3,5%, pari a 1.456 punti vendita in più, con un aumento del personale occupato del 4,7 per cento e una buona performance nel giro d'affari (+ 7,3%) che raggiunge i 17,4 miliardi di euro.⁸⁹ Questo comparto,

⁸⁹ Dati della settimana indagine sul *franchising* in Italia nel 2006, promossa da Fif-Confesercenti e condotta da Publimedia.

negli ultimi anni, ha dimostrato, al contrario di altri settori, un trend di crescita costante con un aumento del giro di affari e di occupazione.

All'inizio del 2008 si è realizzata una consistente espansione sia dei marchi che dei punti vendita: rispettivamente +7.8% e + 7.2%, pari a 64 marchi in più e a un incremento di circa 3.000 unità dei punti vendita, cui è corrisposto un aumento del personale occupato del 5.3% e una buona performance del giro d'affari (+8,7%), che sfiora perciò i 19 miliardi di euro.

I 45.751 punti vendita in *franchising* rappresentano il 6% del totale degli esercizi del commercio al dettaglio che operano in Italia; nell'abbigliamento la percentuale sale al 10%, ovvero un negozio di abbigliamento su 10 opera in Italia con la formula del *franchising*.⁹⁰

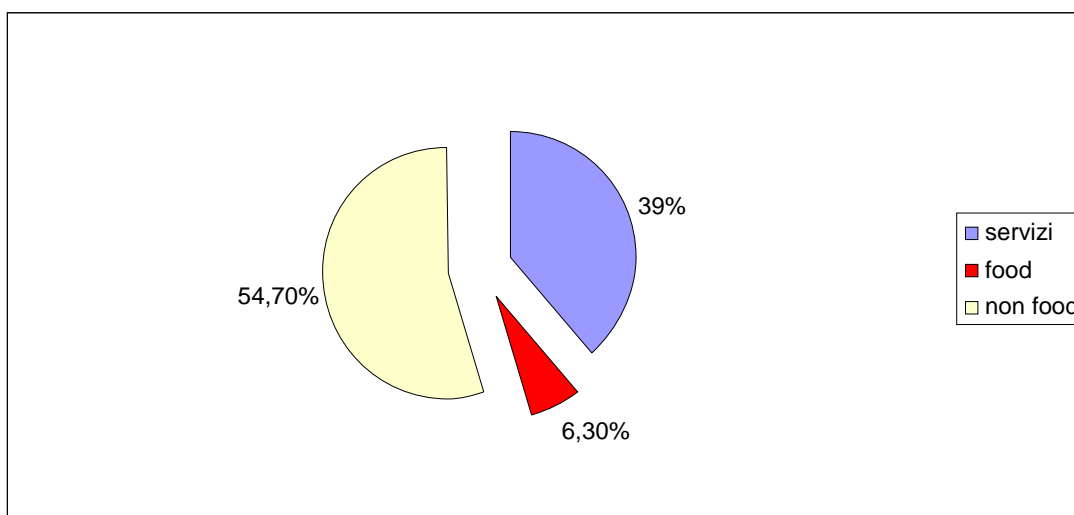
Le aree a più alta densità di punti vendita in *franchising* sono - oltre che quasi tutti i Capoluoghi di Regione - la gran parte delle province lombarde e venete e l'area costiera del tirreno centro-meridionale. La Sardegna è la regione con la più bassa diffusione, assieme alla Val D'Aosta.

Da notare che tra le Regioni del Centro-Nord quella con minor densità, appare la Toscana.

Nella distribuzione settoriale dei punti vendita *franchising*, prevale il settore del commercio al dettaglio non alimentare (54%), seguito dai servizi (39%). Il settore food raccoglie circa il 6% dei punti vendita.

Grafico n. 1 – I punti vendita aperti per settore.

⁹⁰ Rapporto promosso da FIF-Confesercenti e condotta dalla società Gruppo Publimedia 2008.



Fonte: dati 2008 Federazione italiana *franchising*.

Il *franchising* sta infatti mostrando un trend in costante crescita, con un significativo aumento dei negozi e dell'occupazione.

Per questo è necessario seguire e monitorare questa tipologia di collaborazione e rafforzarla ulteriormente sul territorio. Si tratta infatti di uno strumento importante sia per le imprese già esistenti che per quelle che si affacciano per la prima volta sul mercato.

La legge che disciplina il settore, poi, ha contribuito e contribuisce alla razionalizzazione ed al rafforzamento dei marchi.

È stata registrata quindi, una crescita sostanziosa, a cui ha contribuito sia l'entrata dei giovani nel settore, che hanno colto un'occasione per crearsi un'occupazione, specialmente nel sud, ma anche di aziende tradizionali, che hanno deciso di aprire una rete di punti vendita. Ma a dare impulso al settore, è stata anche la conversione di numerosi commercianti tradizionali, attratti dalla possibilità di entrare in un sistema organizzato, in grado di garantire maggiori economie di scala e di ottimizzare i costi.

Volendo dare qualche dato a livello economico, vediamo che, l'investimento iniziale è, nel 60% dei casi, inferiore a 50mila euro, mentre solo per il 4% dei marchi supera i 200mila euro. Il diritto di entrata (fee) viene chiesto dal 58% dei *franchisor* e nel 62% dei casi è contenuto entro i 10mila euro. Le royalties sono richieste dal 60% dei

franchisor, nel 45% dei casi in cifra fissa (3-4mila euro l'anno), nel 55% dei casi in percentuale sul fatturato lordo (circa il 4 per cento). Sul fronte della partecipazione alle spese pubblicitarie il canone è richiesto dal 23% dei *franchisor*. L'esclusiva di zona per gli affiliati è richiesta dall'83% dei *franchisor*. La maggioranza dei contratti di *franchising* dura 5-6 anni e solo nel 3% dei casi supera i 10 anni.

A dire il vero, però qualche ostacolo da rimuovere in Italia, un esempio è l'accesso al credito. Per le banche, il *franchising* non è un biglietto da visita preferenziale; così ogni piccolo imprenditore, che intende affiliarsi ad un marchio, deve fare i conti con la richiesta di garanzie personali e di terzi, non si tiene conto del fatto che, alle spalle dell'affiliato c'è un gruppo, un'impresa, un marchio noto⁹¹, solo alcuni *franchisor* posso e riescono a far ottenere ai loro affiliati condizioni più vantaggiose, sono quei casi in cui il *franchisor* detiene anche punti vendita di proprietà e nel caso in cui il *franchisee* non sia in grado, nonostante il supporto, di portare avanti l'attività con successo, rileva attraverso apposite clausole ed accordi prestabiliti il punto vendita per non compromettere l'immagine del marchio.

Intanto si sta facendo sempre più strada un nuovo fenomeno nel *franchising* italiano: l'internazionalizzazione.

Quattro *franchisor* su dieci hanno un responsabile sviluppo estero; il 19% è presente all'estero con punti vendita diretti.

I paesi dell'Europa occidentale sono i più gettonati, con una presenza del 43%, mentre si prevede una forte espansione, nei prossimi anni, nei paesi dell'Europa dell'Est (Ucraina, Romania Russia), dove oggi la presenza è del 21% e nei paesi dell'Oriente (Asia, Cina, Giappone).

L' internazionalizzazione è resa più semplice in particolare per le piccole e medie imprese che, utilizzando questo sistema, possono

⁹¹ Fra le poche eccezioni, oggi, figurano Unicredit Banca e Bnl che , dopo aver preselezionato alcuni brand, prevedono crediti a tassi interessanti, per chi si vuole legare ad un'insegna.

rivolgersi a *franchisor* specializzati e beneficiare dei vantaggi delle economie di scala.

Al posto di creare propri punti vendita all'estero, operazione ovviamente costosa e pertanto di difficile realizzazione per imprese di piccole dimensioni, l'utilizzo di catene di *franchising* appare quindi una scelta conveniente. Questo anche perché la realizzazione di un proprio punto vendita non richiede soltanto investimenti nelle infrastrutture fisiche, ma anche un complesso lavoro di indagine di mercato, oltre che problemi dal punto di vista legislativo. Un'altra alternativa consiste nell'affidarsi ai buyer esteri, ma anche in questo caso ci sono svantaggi, in quanto si è costretti a soggiacere ai loro gusti ed alle loro condizioni.

Grazie alla collaborazione con il Ministero del Commercio Internazionale e l'Istituto del Commercio Estero (ICE), il Roma Expo *Franchising* realizzerà un programma di promozione internazionale riservato ai suoi espositori nell'ambito di manifestazioni fieristiche estere internazionali. Mentre l'obiettivo dell'edizione 2008 è stato quello di puntare sull'internazionalizzazione dei marchi italiani che sono interessati ad acquisire visibilità all'estero, per l'anno 2010 è prevista, l'attrazione di buyer internazionali interessati ad acquisire brand italiani, questo grazie anche al riconoscimento, comunicato il 21 ottobre di quest'anno, con il quale la Regione Lazio con determinazione dirigenziale n. C1852 ha provveduto ad autorizzare con qualifica "internazionale" la manifestazione. Questo riconoscimento costituisce anche un'ulteriore facilitazione per le imprese che desiderano esporre al Roma Expo *Franchising* in quanto il regolamento di molte Camere di Commercio, al fine di sostenere ed incentivare le imprese iscritte, prevede l'erogazione di contributi per la partecipazione a fiere in Italia riconosciute internazionali dalle Regioni e riportate nel calendario definito dal coordinamento interregionale per le fiere.

Sulla scia di questo *trend* nasce l'iniziativa R&F Italy – acronimo di Retail & *Franchising* – rivolta a tutti gli espositori

dell'edizione 2008 del salone che potranno promuovere gratuitamente il loro brand all'estero attraverso la rappresentanza del Roma Expo *Franchising* che parteciperà, dal 2009, con un proprio stand al China *Franchise Expo* a Pechino, al Buy Brand a Mosca, al fiera del *Franchising* di Kiev, al Rofranchise a Bucarest, all'India *Franchise Expo* a New Delhi. R&F Italy mira a supportare le PMI che pianificano una loro espansione nei mercati esteri e a tutte le aziende che operano mediante network.

C'è quindi un buon supporto istituzionale e dalle associazioni di categoria, per sviluppare la scalata estera, per questo, sicuramente va ampliata la capacità di questi *franchisor* di fare ricerche di mercato e di studiare le legislazioni estere.

Il futuro dell'affiliazione è alquanto roseo, come sottolineano gli esperti del settore, i futuri scenari di mercato e la risposta del *franchising*, dipenderanno da nove indicatori fondamentali:

1. il *brand*, portatore dei valori dell'azienda e valore in se;
2. la *location* e la sua capacità di evocare emozioni;
3. *know how*, diventerà sempre più determinate;
4. il *format*, elemento su cui fare la differenza;
5. la formazione, in risposta alle esigenze di professionalizzazione;
6. la legge del *franchising*, che tenderà sempre di più alla trasparenza;
7. consumatori, sempre più esigenti;
8. i produttori, cresceranno sempre di più per contrastare la concorrenza globale;
9. l'idea business, corretta, frutto della creatività e dell'intuizione giusta.

Per quanto riguarda la tipologia di imprese, il *franchising*, come abbiamo visto precedentemente, abbraccia soprattutto il settore di prodotti, con l'abbigliamento al primo posto, ma si sta verificando un'apertura maggiore nei confronti dei servizi, per quanto riguarda la ristorazione, nonostante l'Italia sia il paese della buona forchetta, il

numero delle aziende italiane che scelgono il *franchising*, non è così elevato come ci si aspetterebbe.

Le insegne *franchising* dedicate alla ristorazione sono molto meno di quelle legate all'abbigliamento, anche esso settore rappresentativo della qualità *made in Italy*, esattamente come il cibo.

Risulta estremamente difficile ricavare dei dati numerici attendibili per il settore della ristorazione, anche perché in molte indagini (ad esempio quelle condotte da *Assofranchising*), il comparto della ristorazione è accorpato a quello degli alberghi.

In prima fila ci sono pizzerie e caffetterie, con un giro di affari di oltre 634 milioni di euro, pari al 3,2 % del fatturato del *franchising* in Italia.⁹²

Dando uno sguardo al settore, si trova un numero molto elevato di insegne dedicate alla ristorazione etnica, e a quella veloce (numerosi i *franchising* che puntano sul prodotto pizza da asporto).

Ciò che si cerca di effettuare nella ristorazione in *franchising* in Italia, è la creazione di uno stile riconoscibile, la creazione di un ristoratore diverso, non uno qualsiasi.

Per la ristorazione commerciale tradizionale, quello che si cerca di fare è coinvolgere i professionisti, con una comprovata esperienza nel settore e una forte attenzione alla presentazione e al dettaglio.

Si creano format gastronomici e modelli di sala: dalla cucina, all'elaborazione del cibo e alla presentazione al cliente.

Tali format prevedono anche: scelta dei fornitori, delle attrezzature, stile del servizio, arrivando anche a fornire uno strumento di calcolo del budget e dei vari costi e una piattaforma acquisti che aiuti ad ottimizzare i prezzi mantenendo alta la qualità.

Ma c'è da considerare che gli analisti del settore *food & beverage* prevedono che i pasti fuori casa continueranno a crescere a ritmo sostenuto nei prossimi anni, anche tenendo presente che, ormai i

⁹² Bar giornale "Il *franchising* in crescita." 19/02/07

bar tradizionali vanno sempre più assumendo il format di ristorazione rapida nelle declinazioni di: punti di ristoro (lungo le autostrade, nelle stazioni ferroviarie, negli aeroporti e nei centri commerciali), caffetterie, paninoteche, snack bar, locali che propongono succhi e frullati di frutta e verdura (i c.d. *juice bar*). Anche i consumi domestici tenderanno a prendere una nuova connotazione con la diffusione del *take away* e della consegna a domicilio, soprattutto di pizze ma anche di piatti giapponesi come sushi e sashimi che si prestano molto bene all'asporto data la tipologia di preparazione.

Il moderno *franchising* è, nei mercati più evoluti, uno strumento validissimo per proporre offerte molto varie di pasti in locali identificati da un'insegna comune, da un'offerta e da un servizio standardizzati e di qualità controllati. In Italia il settore, benché in sviluppo, conta solo circa 45 insegne, che gestiscono 500 locali in forma diretta e oltre 1.000 in *franchising*. Il macrosettore della ristorazione gestita in *franchising* (rappresentata dai ristoranti, dai fast food, dalle pizzerie e dalle caffetterie) risulta essere, in terza posizione, dopo l'abbigliamento e le agenzie immobiliari. Si stima che i ristoranti in affiliazione rappresentino il 6% del totale mentre in Paesi come la Gran Bretagna, la Francia e la Spagna il settore *franchising* ha raggiunto una quota del 15-20%.

Questa posizione sfavorevole per l'Italia è determinata dalle difficoltà delle pratiche amministrative per costituire una società e aprire un ristorante. In Italia, nella ristorazione rapida, la leadership spetta alla McDonalds' seguita a distanza da Burger King, da Spizzico e Ciao (Autogrill), da Brek (gruppo Pam), da Chef Express (gruppo Cremonini), dall'italiana Happy Food e da una serie di insegne italiane nel campo delle pizzerie, come, ad esempio, Pizza New, Rosso Pomodoro ed altre⁹³.

⁹³ Ricerca Quadrante (società di consulenza del franchising) 2007

Tabella n.3 – Ristorazione in *franchising*.

Le maggiori catene di ristorazione in <i>franchising</i> in Italia.	
	McDonalds' s
	Burger King
	Spizzico
	Ciao (Autogrill)
	Brek (gruppo Pam)
	Chef Express (gruppo Cremonini),
	Happy Food
	Pizza New
	Rosso Pomodoro

Fonte: ricerca Quadrante 2007.

2.3 Il *franchising* internazionale.

Come già abbiamo accennato precedentemente, l'espansione su scala mondiale delle catene di *franchising* è oggi una risposta strategica adottata da molte imprese, avvantaggiate in questa scalata, dall'appartenenza ad un circuito di affiliazione, che permette loro, di superare quei rischi e quelle barriere, proprie dell'ingresso in nuovi Paesi.

La formula *franchising* funziona molto bene a livello internazionale, poiché permette ai *franchisor* internazionali di ridurre i problemi legati ai rischi della lontananza dei mercati e ai problemi del finanziamento dello sviluppo delle reti.

D'altra parte, i vantaggi, derivanti dall'internazionalizzazione dei *franchising*, sono evidenti: riconoscimento e affermazione del *brand*, più rapido sviluppo degli affari in termini di fatturato, maggiori profitti, conquista di maggiori quote di mercato e vantaggio concorrenziale. Tutto ciò si traduce in una maggiore presenza commerciale su scala mondiale.

L'esportazione delle *franchise* presenta, però, anche dei lati negativi quali: perdita del controllo dell'attività nei vari mercati, aumento dei problemi per il supporto e l'assistenza alle reti dei *franchisee*, differenze culturali e linguistiche e, non ultimo, l'aumento

delle leggi e/o regolamenti del *franchising* in molti Paesi del mondo. La presenza dei *franchisor* internazionali era inizialmente (tra gli anni '70 e '80) limitata a poche attività: abbigliamento e prodotti di bellezza in Europa e nei Paesi più ricchi del mondo, ristorazione rapida, noleggio auto, alberghi. Oggi, assistiamo all'introduzione di sistemi di *franchising* di ogni settore merceologico in Paesi anche con tradizioni e usi completamente diversi. Ciò sta a dimostrare che i consumatori di tutto il mondo, anche se differiscono da paese a paese, richiedono di poter accedere ai prodotti offerti attraverso i punti di vendita in *franchising*.

Si potrebbe dire che l'affermazione di modalità di consumo su scala mondiale ha contribuito alla globalizzazione dei consumatori.

L'internazionalizzazione del *franchising* è e sarà sempre più vista come un'opportunità di crescita commerciale ed una leva strategica per l'affermazione del *brand*.

Il *franchising* internazionale non è un'operazione semplice ma, se è decisa sulla base di valide motivazioni e con la disponibilità delle giuste risorse, umane e finanziarie, può nel tempo produrre risultati molto positivi.

Le principali motivazioni per un *franchisor* di andare all'estero sono:

- Saturazione del mercato nazionale.

Il *franchisor* è leader nel mercato, è ben radicato, da tempo, nel territorio nazionale, ha coperto la maggior parte delle aree commerciali. La logica dello sviluppo non può che portare a considerare uno sbarco all'estero.

- Analoga strategia da parte dei concorrenti.

Il *franchisor* può anticipare (o seguire) un'iniziativa estera da parte di uno o più concorrenti.

- Prodotti (o servizi) esclusivi ed innovativi.

La disponibilità di prodotti innovativi è una leva che porta il *franchisor* a voler soddisfare una domanda potenziale proveniente dall'estero.

- Richieste di importazione provenienti da investitori esteri.

Molto spesso dei *franchisor* hanno deciso di iniziare un'espansione all'estero semplicemente per essere stati contattati da imprenditori o investitori residenti in paesi esteri.

Una volta presa la decisione di sviluppare il proprio *brand* in un mercato estero, il *franchisor* deve decidere il metodo attraverso il quale dovrà iniziare l'espansione nel paese. Esistono differenti opzioni per una programmata di espansione all'estero:

- *Franchising* Diretto;
- Filiale di Vendita;
- Società Sussidiaria;
- Master *Franchising*;
- *Franchising* Regionale;
- *Joint Venturing*;
- *Area Development*;
- Apertura di Punti di Vendita di Proprietà.

Con il *Franchising Diretto*, il *franchisor* è direttamente coinvolto nella firma del contratto di *franchising* con ogni *franchisee* e nella fornitura di supporti e assistenza alla rete così implementata. In altre parole, si parla di *franchising* diretto quando un *franchisor* ricerca, nomina, addestra e assiste direttamente i *franchisee* in un determinato Paese attraverso il controllo a distanza dalla sede centrale. Quest'opzione richiede un investimento minimo da parte del *franchisor*, ma presenta vari rischi quali: la barriera delle lingue, le disposizioni amministrative o i regolamenti locali, le differenze culturali, i diversi stili di vita, i gusti, gli usi e le consuetudini possono far perdere il contatto con il mercato reale.

Molto spesso il *franchising* è completato con l'impianto nel Paese estero o di una filiale, di una società sussidiaria o di un agente/rappresentante locale. Come si può immaginare, il *franchising* diretto è utilizzato soprattutto per mercati minori, in termini di popolazione, limitrofi alla sede centrale del *franchisor* o con limitate

potenzialità commerciali. Quest'opzione è utilizzata da molti *franchisor* italiani che operano in Slovenia e Croazia.

Si definisce *Filiale di un'Azienda* una sezione distaccata dell'Azienda stessa, ma che opera alle dipendenze della sede centrale.

Questa modalità è seguita dai *franchisor* che ritengono importante fornire puntuali servizi di assistenza, erogare programmi di addestramento, ecc.

Società Sussidiaria, quando la gestione del Paese o della Regione è affidata ad una società costituita e controllata dal *franchisor* in un Paese estero. Quest'opzione è utilizzata da *franchisor* multinazionali, con operazioni molto importanti in termini di fatturato, con reti miste, direttamente controllate e in *franchising* e che devono essere controllate molto da vicino. Si pensi alle società di autonoleggio.

Il *Master Franchising* si ha quando un individuo od una società sono nominati "master *franchisee*" in un determinato Paese allo scopo di sviluppare il mercato con il *brand*, i metodi operativi e gli standard di qualità del *franchisor*. Lo sviluppo della rete di *franchising* avviene attraverso operazioni di sub-*franchising* su base regionale, di *plurifranchising* o di *franchising* individuali.

I Paesi con il maggior numero di Master *Franchisee* sono: la Gran Bretagna con 150 operatori, la Spagna con 58 ed il Portogallo con 41.

Un approfondimento della ricerca su 1.200 Master *Franchisee* ha rilevato che: In Italia esistono oggi oltre 30 Master *Franchisee* che gestiscono sul nostro mercato insegne, in ordine d'importanza, nordamericane, inglesi, francesi e spagnole⁹⁴.

Il *Franchising Regionale*, si tratta di una variazione del Master *Franchising* e si ha quando un individuo o una società sono nominati "Franchisee Regionali" in un determinato Paese per sviluppare

⁹⁴Ricerca condotta nel 2002 dal periodico americano *International Franchising*.

regioni geografiche, grandi e ben identificate (ad esempio: Italia meridionale, Baviera, Texas, ecc.), con il *brand*, i metodi operativi e gli standard di qualità del *franchisor*.

Si parla di *Joint Venturing*, quando un *franchisor* si associa ad un partner in un determinato Paese (ad esempio: un imprenditore, una società, un ente governativo, ecc.) e s'impegna in un finanziamento e in sviluppi comuni con un comune *brand*, metodi operativi e standard di qualità.

La società costituita dai due partner diventa Master *Franchisee* del *franchisor* internazionale. L'espansione può avvenire attraverso il sub-*franchising* o una rete di punti vendita diretti.

L'*Area Development* si ha quando un individuo o una società sono nominati "Area Development Licensee" per determinate aree geografiche (ad esempio: città principali, aree metropolitane, ecc.) in un Paese allo scopo di sviluppare il mercato con il brand, i metodi operativi e gli standard di qualità del *franchisor*. Generalmente è preferito lo sviluppo attraverso la gestione di punti di vendita diretti e il plurifranchising.

Apertura di punti di vendita di proprietà, in questo caso il *franchisor* decide di non utilizzare la formula del *franchising* nel Paese selezionato, ma di agire direttamente aprendo punti di vendita propri. Per realizzare questo progetto, il *franchisor* deve disporre di risorse personali e finanziarie anche importanti. E' evidente che il successo della rete gestita direttamente da proprio personale può portare in un secondo tempo all'introduzione del *franchising* se questa formula è considerata più favorevole.

L'internazionalizzazione è supportata quindi da tecniche ben avviate ed è la strategia sia di molte imprese italiane che esportano la loro formula all'estero, sia all'inverso, di molte imprese straniere che vogliono operare nel nostro mercato.

Nonostante i trend positivi dell'*franchising* in Italia, non bisogna trascurare che questo tipo di collaborazione nel nostro paese è ancora molto giovane, la sua diffusione risale al 1970.

La nascita vera e propria, non è avvenuta nel nostro paese, ma molto prima negli Stati Uniti, nel 1929, quando la General Motors stipulò il primo contratto per aggirare le leggi antitrust che proibivano i rapporti diretti con i rivenditori.

Subito dopo le industrie cercarono di sfruttare questa tecnica, che permetteva di coprire grandi zone commerciali con dei costi relativamente bassi in modo rapido ed efficace.

In Europa, il primo esempio di riferimento per il mondo del *franchising* lo troviamo in terra francese: il caso "Laines du Pingouin". Il problema era quello di assicurare al lanificio di Roubaix il rapido smaltimento della produzione di filati, così il direttore della fabbrica associò un certo numero di dettaglianti indipendenti attraverso un contratto. Il patto garantiva loro l'esclusiva del marchio, peraltro lanciato e sostenuto da molteplici campagne pubblicitarie, in una zona territoriale ben definita e ben delimitata; di fatto un contratto di *franchising*, anche se ancora non si chiamava così.

Successivamente il sistema si estese ad altri settori, per commercializzare prodotti (tessili, articoli per la casa) e servizi (autonoleggio, lavaggio rapido, alberghi, consulenze amministrativo - fiscali).

Il *Franchising* europeo, nei confronti di quello statunitense, presenta differenze di ordine psicologico: il *franchisee* americano è attratto soprattutto dalla prospettiva di diventare imprenditore autonomo e di avere un facile guadagno; quello europeo, invece, bada di più alla limitazione del rischio; al contrario di quanto avviene negli Stati Uniti, il *franchisee* europeo è molto restio a pagare forti diritti di entrata, mentre preferisce versare royalty più elevate.

Ciò si spiega con il desiderio, da un lato, di correre minor rischio e, dall'altro, di avere nel *franchisor* un vero partner e perciò condizionarne l'assistenza e la consulenza durante tutto il rapporto di *franchising*. C'è, inoltre, una diversa concezione del sistema: mentre negli Stati Uniti il *franchising* costituisce un'alternativa alla grande distribuzione, in Europa sono spesso le grandi catene di distribuzione

a ricorrere al *franchising* per penetrare in mercati in cui sarebbe difficoltoso ed antieconomico entrare direttamente.

E' chiaro, tuttavia, che nelle economie più avanzate la proporzione delle vendite generate dal *franchising* aumenterà sostanzialmente negli anni a venire. Tale tendenza viene confermata dai dati di ricerca attualmente disponibili. E' significativo notare che questa crescita si applica alle economie di paesi politicamente ed economicamente molto diversi.

Oggi il colosso mondiale del *franchising* è McDonald's, che supera i 30.000 punti vendita ai quattro angoli del mondo e cresce ancora con un ritmo impressionante. La sua diffusione è tale che, nei paesi non occidentali, McDonald's e Coca-Cola vengono identificati con la nazione che li creò, ovvero gli USA.

3. Analisi e valutazione del *franchisor*

I concetti fino ad ora espressi potrebbero portare a pensare che il *franchising* sia sempre una scelta valida per intraprendere un'attività in proprio ma, purtroppo, non è così. La scelta più complessa è quella di affidarsi ad un valido *franchisor*. Il primo passo, infatti, deve essere quello di valutare attentamente il *franchisor*, le sue risorse umane, finanziarie, produttive e commerciali. Non deve essere sottovalutata la sua reputazione e la sua credibilità. In ultima analisi, prima di accettare una proposta di affiliazione bisogna verificare ogni dettaglio della proposta. La dimensione del *franchisor* non è un elemento discriminante, infatti, sono pochi quelli che rientrano nella categoria di grandi imprese e tra le piccole imprese vi sono numerose realtà di successo.

Tabella n.4 – Le informazioni generali necessarie per valutare un *franchisor*

1. La forma giuridica del <i>franchisor</i> (società di capitale o di persona)
2. Il <i>franchisor</i> è una divisione, una controllata o collegata di altre società
3. Da quanto tempo è presente sul mercato
4. L'offerta è o non è formalizzata in un documento informativo precontrattuale come prevede la legge del 2004
5. L'andamento dei risultati economici dei bilanci degli ultimi anni (ultimi tre almeno)
6. Quanti sono i punti vendita diretti e quelli in <i>franchising</i>
7. Quanto è conosciuto sul mercato e quale è l'immagine percepita dai consumatori
8. La credibilità e la reputazione nell'ambito commerciale ed industriale
9. La sperimentazione, unità pilota
10. Il <i>franchisor</i> assume informazioni e pareri dai suoi <i>franchisee</i>
11. E' possibile chiedere referenze bancarie
12. Le informazioni sul <i>franchisor</i> possono essere prese anche tramite altri soggetti
13. Quanti sono i <i>franchisee</i> affiliati che non hanno avuto successo e le motivazioni
14. Investe molte risorse nella formazione dei <i>franchisee</i> e dei loro dipendenti

Fonte: ns elaborazione

Tra le informazioni generali vi sono quelle che permettono di far comprendere al potenziale *franchisee* chi è il soggetto con il quale si “sta per mettere in affari” e da quanto tempo è sul mercato.

Queste informazioni potrebbero dare dei sentori per scovare quei rari casi di operazioni truffaldine, ad esempio, un *franchisor* costituito come società di persone i cui soci (facendo delle visure catastali) risultano nullatenenti e se a questo si aggiunge magari che l'attività è sul mercato da meno di un anno, può indurre a credere che non sia un'operazione investire in quel *franchising*.

Altro elemento fondamentale è quello di ricevere, per iscritto, tutte le informazioni necessarie prima della stipula del contratto, la legge n.129 del 2004 elenca specificamente gli elementi che devono

essere obbligatoriamente presenti nella documentazione da consegnare al potenziale *franchisee*, essi sono:

- i principali dati relativi al *franchisor*, tra cui ragione e capitale sociale e se richiesto dall'aspirante *franchisee* anche i bilanci degli ultimi tre esercizi;
- tutte le informazioni relative ai marchi oggetto del *franchising* con gli estremi di registrazione;
- gli elementi caratterizzanti dell'attività oggetto dell'affiliazione;
- la lista dei *franchisee* operanti al momento e dei punti vendita diretti del *franchisor*;
- una descrizione sintetica degli eventuali procedimenti giudiziari o arbitrari, promossi nei confronti del *franchisor* e che si siano conclusi negli ultimi tre anni;

Tutti gli elementi precedentemente indicati servono a fornire al potenziale *franchisee* la consapevolezza del sistema caratterizzante il *franchising* nel quale vorrebbe entrare. Naturalmente, queste informazioni, non preservano il potenziale *franchisee* dal rischio che non ci sia effettiva efficienza del *franchising*, visto che la legge nulla dice in ordine al momento esecutivo del contratto.

Altro aspetto che può essere rilevante è l'andamento dei risultati economici, dalla lettura dei bilanci sarà possibile comprendere, anche se solo in parte⁹⁵, la situazione in cui si trova il *franchisor* ed ipotizzare anche le eventuali prospettive future.

Conoscere l'elenco completo dei punti vendita (*franchisee*) ed eventualmente contattarne alcuni a campione per capire l'opinione e le eventuali problematiche che hanno riscontrato nella loro attività permetterebbe di poter comprendere ancora meglio il percorso che si sta valutando di intraprendere, naturalmente, bisognerà fare attenzione che non vi sia alcun legame oltre il contratto di *franchising* tra il *franchisor* ed i *franchisee* intervistati.

⁹⁵Un *franchisor* disonesto potrebbe fare in modo che i bilanci risultino perfetti anche a costo di pagare più tasse al fine ultimo di convincere sempre più *franchisee* delle sue potenzialità, nei casi in cui ci siano perplessità sull'onestà del soggetto proponente bisogna effettuare ulteriori verifiche in merito.

La credibilità del marchio deve essere valutata sia in termini di immagine percepita dai consumatori che in termini di reputazione commerciale. Se quest'aspetto risultasse negativo l'operazione risulterebbe sicuramente più rischiosa, in caso positivo, invece, sarebbe uno dei punti a favore per il *franchisor* nella scelta di affiliazione del potenziale *franchisee*.

L'esistenza di un punto vendita pilota può risultare molto importante. Se un'impresa è nata con il *franchising*, essa cercherà sicuramente di creare punti vendita affiliati in tutto e per tutto simili al punto vendita pilota, che è comunque un punto vendita diretto. Al contrario, se l'impresa nasce nel settore della produzione di beni, il *franchising* costituirà per lei un modo per espandere l'attività, in questo caso, il punto vendita pilota sarà aperto, come accade solitamente, all'interno dell'impresa affiliante, molto spesso con caratteristiche diverse da quelle che poi saranno i punti vendita degli affiliati (per esempio la metratura, ubicazione etc.) e quindi perdendo alcuni degli aspetti fondamentali del punto vendita pilota.

L'unica soluzione a questo problema è constatare che il punto vendita pilota, che ha avuto successo, rispetti in tutto e per tutto le dinamiche con cui si confronterà nei punti vendita il *franchisee*, altrimenti non sarà possibile asserire che quella formula è vincente.

Ancora, risulta estremamente importante comprendere se il *franchisor* possiede punti vendita di proprietà⁹⁶ e, soprattutto nel caso in cui non li abbia, se dialoga con il *franchisee* per ottenere informazioni e suggerimenti rispetto alla domanda. Potrebbe capitare che il *franchisor* anche se estremamente capace di lanciare un marchio ed i suoi *franchisee*, nel caso in cui non abbia punti vendita di proprietà e nel caso in cui non dia spazio agli affiliati di trasmettere quelle che sono le risposte della clientela in base all'offerta proposta,

⁹⁶ Questo aspetto risulta, in alcuni casi, importantissimo per l'individuazione di soggetti affidabili, infatti, nei casi in cui il *franchisor* abbia investito in punti vendita diretti ed attraverso questo investimenti abbia immobilizzato ingenti capitali, possiamo essere più sicuri che non si tratti di una mera operazione speculativa visto che disinvestire per l'affiliante non sarà semplice in tempi brevi.

potrebbe, in questo caso, perdere di competitività non avendo contatti ed informazioni sulla clientela e sulla *customer satisfaction*.

Successivamente, oltre alle altre informazioni di carattere bancario o relative alla verifica delle informazioni ottenute, chiedendo a terzi soggetti non collegati al *franchising*, risulta interessante comprendere quanti *franchisee* che si sono affiliati non hanno avuto successo e quali sono le motivazioni.

Infine ma non di minore importanza vi è la comprensione dell'importanza che il *franchisor* dà alla formazione del *franchisee* e del personale; nella maggior parte dei casi, dopo aver compreso l'affidabilità del soggetto affiliante, questo punto rappresenta un elemento di estremo valore. Se il *franchisor* non investe in formazione è prevedibile che ci possa essere difformità nella produzione ed erogazione di beni e servizi da parte degli affiliati andando prima a discapito degli affiliati e poi di conseguenza in termini di immagine anche sul *franchisor*.

Le difficoltà della scelta del “giusto *franchising*” è grande ed è in questa fase che devono emergere le capacità imprenditoriali dell'individuo, se si pensa che in Italia su cento imprese che iniziano l'attività in un determinato anno, solo ottantacinque sono ancora attive dopo tre anni e solo settantacinque dopo cinque anni, mentre per le imprese in *franchising* i dati sono più confortanti ed, addirittura, in USA la sopravvivenza delle piccole imprese commerciali è decisamente a vantaggio di quelle appartenenti ad una catena di *franchising* (tabella n.5), si comprende che scegliendo bene il *franchisor* le probabilità di sopravvivenza sono sicuramente più elevate.

**Tabella n.5 - Sopravvivenza delle piccole imprese
commerciali in USA (dati in percentuale)**

Periodo di sopravvivenza delle piccole imprese commerciali	% imprese in franchising	% imprese indipendenti
Dopo un anno di vita	97%	62%
Dopo 5 anni di vita	92%	23%
Dopo 10 anni di vita	90%	18%

Fonte: ns. elaborazione su dati Associazione Italiana del Franchising

- PARTE SECONDA -
LA RICERCA EMPIRICA

CAPITOLO QUARTO
ANALISI EMPIRICA DELLE SCELTE STRATEGICHE
NELLE IMPRESE DI RISTORAZIONE

1. La definizione delle ipotesi della ricerca

Passando ora alla parte empirica della ricerca si andranno prima a definire le ipotesi di ricerca che rappresentano l'elemento di collegamento tra la parte teorica e la parte empirica del lavoro di tesi. Si è conclusa la parte del lavoro dedicata alla teoria di base che si è concentrata sulla ricostruzione del framework teorico, considerando prima separatamente, poi congiuntamente il fenomeno delle imprenditorialità, il ruolo e le caratteristiche dell'imprenditore, il fenomeno delle alleanze strategiche sia come strategia di crescita che come opportunità per intraprendere un'attività ed infine, le forme di collaborazione focalizzando l'attenzione sul contratto di franchising. A questo punto, con la definizione delle ipotesi si introduce la parte dedicata alla ricerca empirica. Quest'ultima risponde all'esigenza di sviluppare un livello di analisi maggiormente incentrato sulle implicazioni pratiche, rappresentando il corretto completamento dell'analisi della letteratura e dell'evoluzione teorica.

In definitiva, attraverso la definizione delle ipotesi sarà possibile rispondere ai quesiti posti nella parte introduttiva del lavoro:

□ **Quesito n. 1:** Nel definire un soggetto come imprenditore quali elementi sono maggiormente significativi (rischio, incertezza, possesso di fonti economico/finanziarie, innovazione, etc.)? Si vuole comprendere se andando oltre gli aspetti giuridici, nella percezione aziendale e dei potenziali imprenditori, l'utilizzo del *franchising* da parte del *franchisee* porta l'individuo a sentirsi realmente imprenditore e questa formula può agevolare notevolmente chi vuole diventare imprenditore (Hp. 1);

□ **Quesito n. 2:** Ottenere agevolazioni relativamente agli elementi che caratterizzano la figura dell'imprenditore (riduzione del rischio, facilitazioni nell'ottenere parte delle fonti economico/finanziarie, condivisione di idee innovative, etc.) a fronte di un corrispettivo in denaro, consente di essere riconosciuto come imprenditore? Si può asserire nel campo della ristorazione che il franchising sia inequivocabilmente un'alleanza strategica e che, inoltre, rappresenti una delle migliori alleanze per entrambe le parti (Hp. 2).

1.1 La prima ipotesi di ricerca

Partendo dall'interesse per lo studio del concetto di imprenditorialità si sono approfonditi alcuni aspetti, che secondo i diversi autori, nel corso dei loro studi, identificavano la figura dell'imprenditore, la prima ipotesi della ricerca non prende in considerazione gli aspetti meramente giuridici presenti nel codice civile per identificare l'imprenditore ma va oltre la definizione per entrare nella sostanza della figura stessa. Durante il percorso di approfondimento della materia più volte si è avuta la possibilità di discutere con diversi studiosi di "pari livello" (dottorandi di ricerca nazionali ed esteri) ed anche di "livello superiore" (ricercatori e professori sia nazionali che esteri) su quali fossero gli elementi che caratterizzassero maggiormente la figura dell'imprenditore. Come nella letteratura di riferimento si è constatato che i vari studiosi prendevano posizioni differenti a seconda della corrente di pensiero, un esempio è che alcuni "seguaci" di Shumpeter asserivano che concettualmente senza innovazione nell'attività messa in essere da parte dell'individuo non si diventa imprenditori, altri ancora che ritenevano che la caratteristica fondamentale fosse quella del profitto per il rischio di impresa e che quindi l'idea non debba essere necessariamente innovativa altrimenti perché parlare del successo di molti *second mover*, questi soggetti se così non fosse non sarebbero imprenditori, inoltre, un ulteriore punto di riflessione emerso sia dagli studi svolti che dal confronto con studiosi e colleghi è stato il concetto di profitto e di incertezza che si

differenzia dal rischio (Knight, 1921). Successivamente, lo studio delle alleanze strategiche ed in particolare del *franchising*, che secondo diversi autori, ricopre una certa importanza per l'economia moderna che può essere sottolineata utilizzando l'*agency theory* (Fama e Jensen, 1983; Matheson e Winter, 1985; Brickley e Dark, 1987; Lafontaine, 1992), ha fatto sì che si ragionasse in termini imprenditoriali sulla figura del *franchisee* (agente).

In definitiva, si è considerato che il ruolo dell'agente nell'*agency theory* si differenzia, in molti casi, per finalità e costi per il controllo rispetto all'agente (*franchisee*) del contratto di *franchising* ed in considerazione del fatto che il *franchisee* è un soggetto che investe il proprio capitale e che a differenza del agente/manager percepisce la remunerazione solo in base al profitto della sua attività (punto vendita), si è compresa l'efficacia di questo strumento.

Da queste ed altre considerazioni emerge la prima ipotesi del lavoro di ricerca:

Hp. 1: Il *Franchisee* nell'intraprendere la sua attività, anche se non apporta l'elemento dell'innovazione, è un imprenditore a tutti gli effetti.

1.2 La seconda ipotesi di ricerca

L'imprenditore è una figura che suscita interessi economici e sociali anche perché può incrementare il numero di occupati visto che quando inizia una nuova attività necessita di personale e collaboratori, si pensi come si è detto in precedenza che nel decennio degli anni novanta le aziende in rapida espansione hanno contribuito considerevolmente alla creazione di posti di lavoro. In Europa, ad esempio, tra il 1994 e il 1998 nei Paesi Bassi l'8% delle imprese in rapida espansione ha prodotto il 60% della crescita dell'occupazione nelle imprese esistenti ⁹⁷. Negli Stati Uniti, invece, tra il 1993 ed il 1996 circa tremilacinquecento imprese in rapida espansione

⁹⁷ *Entrepreneurship in the Netherlands, Innovative entrepreneuriat. New policy challenges!* - Ministero degli affari economici ed EIM, febbraio 2002.

hanno creato i due terzi di tutti i nuovi posti di lavoro⁹⁸. Numerosi studi asseriscono che l'imprenditorialità fornisce un contributo positivo alla crescita economica. Passando poi ad un aspetto di carattere personale, colui che scrive ha pensato, in passato, di diventare imprenditore e come molti giovani si è dovuto relazionare alle problematiche più classiche che caratterizzano la figura dell'imprenditore. In particolare, il settore della ristorazione ha sempre destato fascino ed è per questo che dal connubio di tutti questi elementi è nato l'interesse per l'approfondimento della figura dell'imprenditore, di come può essere più semplice diventarlo e con quali alleanze in determinati settori.

Da queste ed altre considerazioni emerge la seconda ipotesi del lavoro di ricerca:

Hp. 2: Il *Franchisee* rappresenta, con particolare riferimento al settore della ristorazione, uno strumento per diventare imprenditori.

2. Metodologia per la scelta dei casi aziendali e raccolta dei dati

Per dimostrare le ipotesi del lavoro di ricerca si è realizzata una duplice indagine statistica sul campo, nella quale si è utilizzata da una parte la tecnica dell'osservazione non partecipante, basata sul contatto diretto tra il ricercatore ed i referenti (*franchisor*) di un campione di catene di ristorazione nazionali ed internazionali, intervistati durante le principali manifestazioni fieristiche del settore turistico a livello mondiale (Borsa internazionale del Turismo di Milano, TTG di Rimini e Borsa Mediterranea del Turismo di Napoli) o telefonicamente. In tal modo è stato possibile comprendere in maniera più precisa quali siano gli aspetti che maggiormente influenzano nella scelta del franchisee, come viene considerato in termini imprenditoriali l'affiliato e quali sono le principali motivazioni che dovrebbero spingere ad affiliarsi alla loro catena.

Per l'individuazione del campione, ci si è messi nella veste di un

⁹⁸ *White Paper, Embracing innovation: entrepreneurship and American economic growth*, National Commission on Entrepreneurship (NCOE, Commissione nazionale sull'imprenditoria) 2001.

potenziale imprenditore interessato ad aprire un'attività in franchising nella ristorazione e dall'indagine svolta attraverso motori di ricerca si è pervenuto a quello che può essere definito come l'universo delle maggiori catene di ristorazione in Italia questo dato è poi stato confrontato con quella delle ricerca Quadrante 2007.

Figura n. 1 - Le maggiori catene di ristorazione in franchising in Italia.
McDonalds' s Burger King Spizzico Ciao (Autogrill) Brek (gruppo Pam) Chef Express (gruppo Cremonini), Happy Food Pizza New Rosso Pomodoro

A partire da questa informazione si è potuta individuare la numerosità della popolazione N oggetto di analisi.

A questo punto, per individuare il campione sul quale è stata effettuata l'indagine, si è ritenuto opportuno applicare un campionamento stratificato non proporzionale. La popolazione è stata ripartita in gruppi ("strati") il più possibile omogenei al loro interno ed il più possibile eterogenei tra loro. Successivamente per ognuno di essi è stato estratto un campione casuale (Bailey, 1991; Fraire, Rizzi, 1998). Considerando, quali determinati della stratificazione, le caratteristiche dell'attività di ristorazione:

1. Fast food.
2. Pizzerie.
3. Ristoranti e pizzerie.

L'altra indagine effettuata era volta a comprendere il punto di vista dei "potenziali imprenditori", con un età compresa tra i 18 ed i 35 anni, sulle problematiche oggetto della ricerca.

Il campionamento è stato del tutto casuale, i luoghi di contatto sono

stati l'ingresso dell'Università degli Studi di Napoli Federico II a Monte S. Angelo e Piazza Amedeo a Napoli (uscita della Metropolitana); sono stati fermati in modo casuale i passanti nel numero di 100 ed è stato loro somministrato il questionario.

3. L'analisi dei risultati e la proposta di un framework

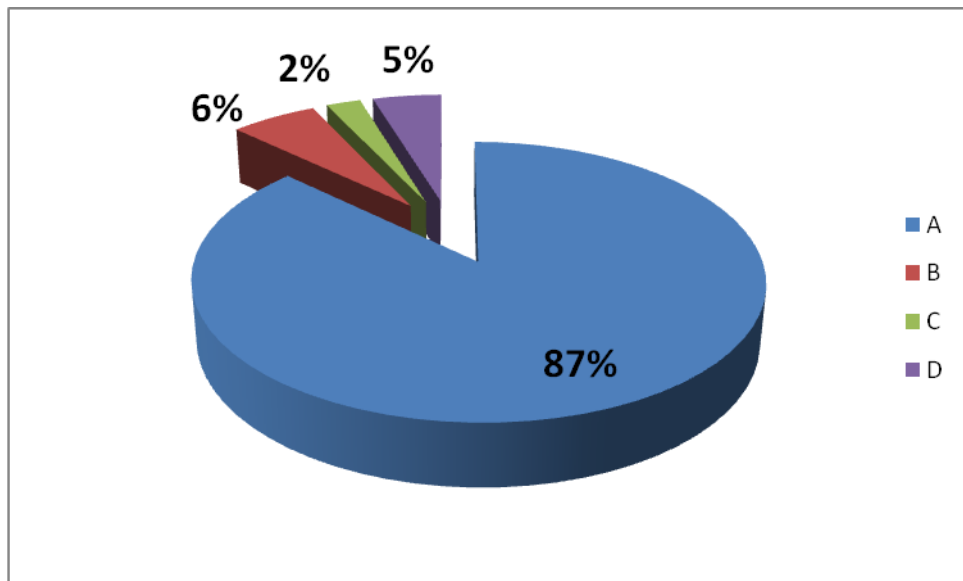
Anche se la prima parte dell'analisi non riguardava l'identificazione di una migliore realtà di *franchisor*, tutti gli intervistati hanno dimostrato di avere caratteristiche simili e di avere la medesima opinione sulla figura dell'*franchisee*.

Tutti i *franchisor* intervistati vedono il loro *franchisee* come un imprenditore a tutti gli effetti, in tutti i casi cercano persone motivate e capaci che abbiano una disponibilità economica personale più o meno elevata a seconda della catena ed inoltre investono molto nella formazione, addirittura nel caso della catena McDonald's il percorso, da parte del potenziale affiliato, comprende un periodo di lavoro per ogni funzione all'interno del *fast food*, passando da commesso a cuoco per poi arrivare alla direzione del punto vendita e partecipare ai congressi di aggiornamento sulla preparazione dei panini o sul miglioramento dei processi produttivi.

Per quello che concerne la seconda parte dell'indagine, si è constatato che il campione degli intervistati è compreso tra i 19 ed i 35 anni di età (i limiti inizialmente posti erano tra 18 e 35), e si è rilevato che l'età media degli intervistati è di 27 anni.

Il primo quesito riguardava la definizione dell'imprenditore ed era rivolto alla comprensione di come fosse percepita la figura dell'imprenditore, visione positiva o negativa, ed, inoltre, l'importanza dell'innovazione per definire tale figura.

Grafico n. 1. Come definirebbe la figura dell'imprenditore?

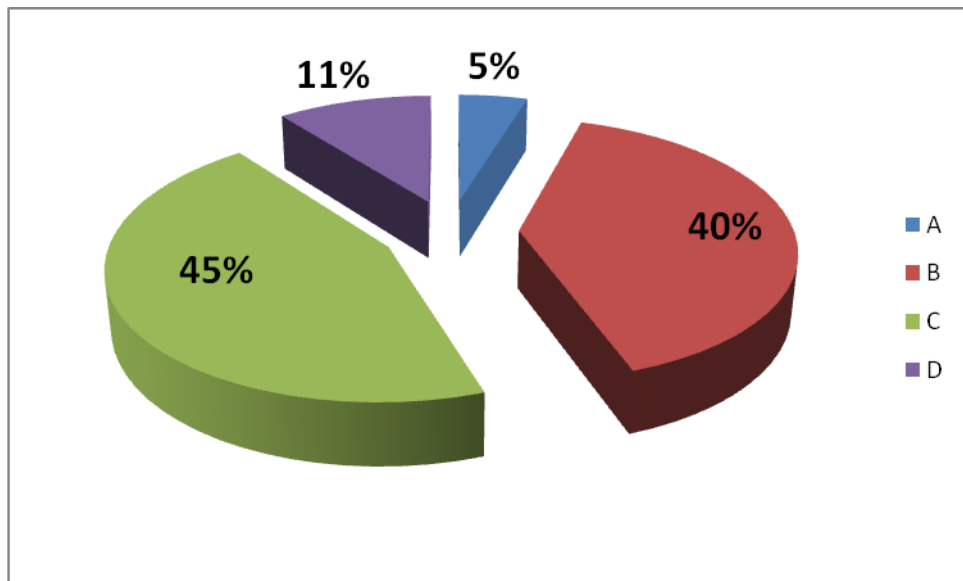


- a. Individuo capace che investendo capitale proprio nelle attività che gestisce ne ricava profitto
- b. Un genio che avendo avuto un'idea innovativa riesce a trarne profitto
- c. Un folle che preferisce rischiare quello che ha invece di preservarlo
- d. Altro

Dalle risposte ottenute è emerso che solo il 6% ha definito l'imprenditore come un "genio" che avendo avuto un'idea particolarmente innovativa riesce da questa a trarne profitto, mentre l'87% degli intervistati mette in risalto le capacità gestionali ed il capitale proprio per individuare la figura imprenditoriale.

Il secondo quesito è stato formulato con l'obiettivo di conoscere meglio il campione rispetto alla figura dell'imprenditore ed, inoltre, comprendere quanto possa essere interessante l'argomento per il campione, visto che è una deduzione ovvia che chi vuole o ha voluto in passato diventare imprenditore sia più sensibile alla materia.

Grafico n. 2. Ha mai pensato di diventare imprenditore?

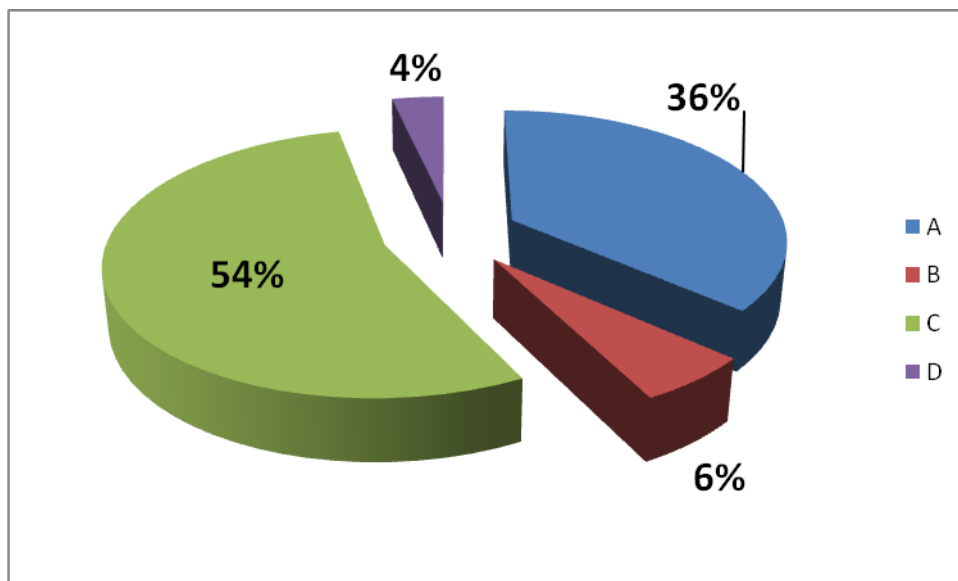


- a. Sì, in passato ma ho incontrato troppe difficoltà
- b. Sì, sono ancora interessato
- c. No, mai
- d. Altro

Risulta estremamente interessante notare che considerando la somma di quelli che attualmente (40%) ed in passato (5%) hanno pensato di diventare imprenditori è uguale alla somma di quelli che non l'hanno mai pensato e cioè il 45%, se a questo si aggiunge che tra quelli che hanno risposto altro (11%) vi è un 4% di persone indecise tra il sì ed il no, si può affermare che l'argomento sia di interesse. Inoltre, questa domanda verrà anche considerata successivamente incrociandola con altre.

La terza domanda aveva il semplice obiettivo di comprendere la propensione al rischi degli intervistati.

Grafico n. 3. Le piace giocare d'azzardo?

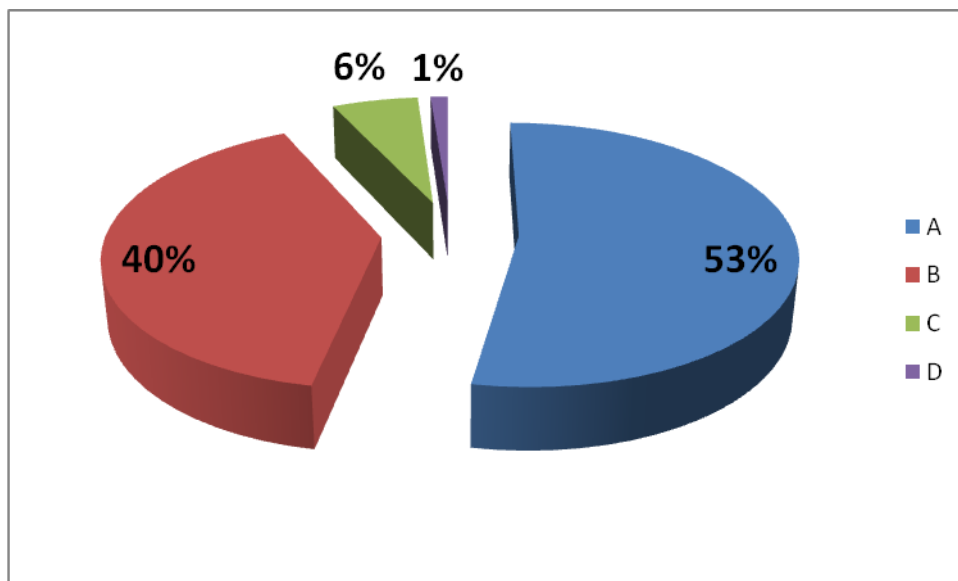


- a. Sì, ma solo piccole cifre
- b. Sì, gioco molto spesso
- c. No, mai
- d. Altro

La propensione al rischio è risultata bassissima, al 54% degli intervistati non piace giocare d'azzardo ed il 35% gioca solo piccole cifre perché ha paura di perdere. Vi è da dire che il dato era, in parte, prevedibile per come è stata posta la domanda e cioè in modo diretto. Ma l'obiettivo era proprio quello di capire quanti sono disposti a perdere quello che hanno per la possibilità di arricchirsi.

La quarta domanda è stata posta al fine di comprendere se l'altro elemento dell'indagine fosse conosciuto dal campione.

Grafico n. 4. Conosce il contratto di franchising?

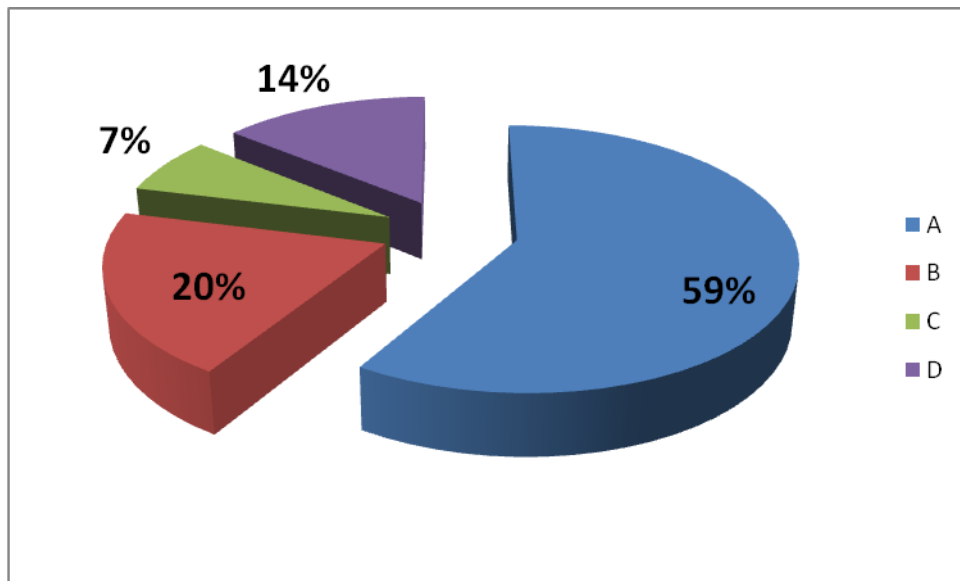


- a. Sì, molto bene
- b. Sì, un poco
- c. No, per nulla
- d. Altro

Oltre il 50% degli intervistati conosce il contratto di franchising molto bene ed il 40% lo conosce abbastanza e se si considera che l'1% che ha risposto altro ha detto sì lo conosco bene, si può affermare che il 94% del campione conosce bene o male le caratteristiche di questo contratto.

Dopo aver compreso che il campione poteva rispondere alla quinta domanda si è chiesto se per diventare imprenditori si possa usare lo strumento del franchising.

Grafico n. 5. Ritiene che il franchising possa essere uno strumento per iniziare un'attività in proprio?



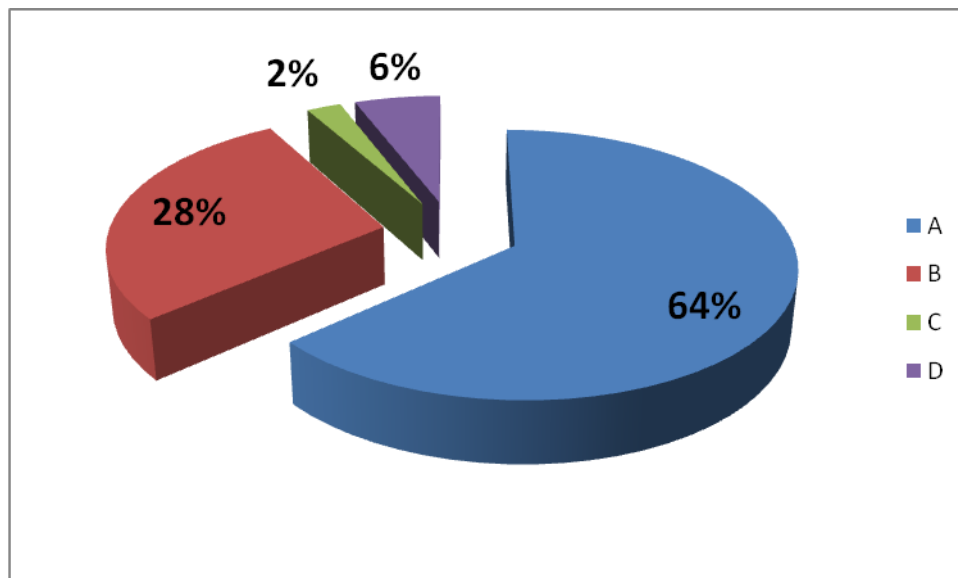
- a. Sì, ma solo con determinati *franchisor*
- b. Sì, se dovessi aprire un'attività
- c. No, perché non da nulla in cambio
- d. Altro

La domanda così formulata metteva insieme, in un certo senso, il concetto di imprenditore (attività in proprio) associato al *franchising* e quindi *franchisee* uguale imprenditore, magari piccolo ma pur sempre imprenditore. Le risposte sono state sì per il 79% di cui il 59% sì, ma solo con determinati *franchising* e quindi a sottolineare la difficoltà nella scelta del *franchisor*, e per il 20% sì se dovessi iniziare un'attività imprenditoriale, facendo quindi anche dedurre che se decidessero di diventare imprenditori forse lo farebbero affiliandosi ad un *franchisor*. Al 79% dei sì, inoltre vanno aggiunti gli ulteriori sì di coloro che in altro hanno risposto sì e poi hanno specificato le ulteriori condizioni tra cui la disponibilità di capitali. Complessivamente il 91% degli intervistati ritiene che il franchising possa essere uno strumento per incominciare un'attività in proprio.

La sesta domanda è stata posta per comprendere meglio le attitudini del campione, come le indagini di mercato per delineare il profilo del consumatore chiedono sia il reddito che quello che compra l'individuo per comprendere se ci sono eventuali discrepanze, così si è

chiesto come sarebbero state adoperate eventuali risorse economiche/finanziarie in possesso dell'intervistato.

Grafico n. 6. Se avesse a disposizione delle risorse economiche/finanziarie le adopererebbe per:

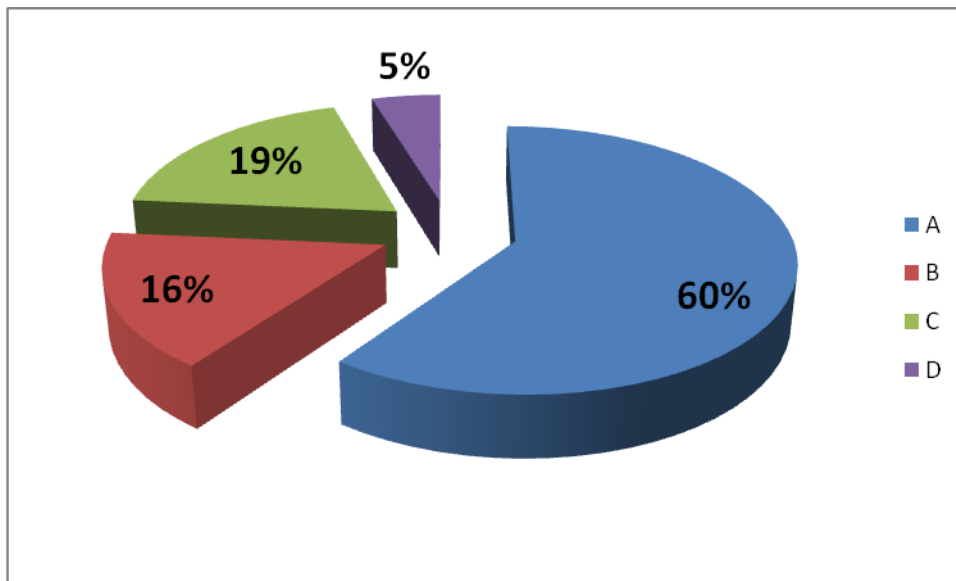


- a. Acquistare un immobile (casa, villa, palazzo, etc.)
- b. Intraprendere un'attività imprenditoriale
- c. Investire in titoli
- d. Altro

Su questa domanda vi è da ragionare visto che “il mattone” viene visto, almeno in Italia, come l'investimento più sicuro che giustifica l'alta percentuale (64%) di coloro che a fronte di disponibilità economiche/finanziarie acquisterebbero un immobile. Del campione solo il 28% ha risposto direttamente che intraprenderebbe un'attività imprenditoriale, mentre, il 6% comprerebbe un'immobile per poi farne un attività imprenditoriale.

La settima domanda si poneva come obiettivo la comprensione degli ostacoli che maggiormente bloccano l'imprenditorialità dei giovani.

Grafico n. 7. Quali sono le maggiori barriere che hanno i giovani per intraprendere un'attività imprenditoriale?

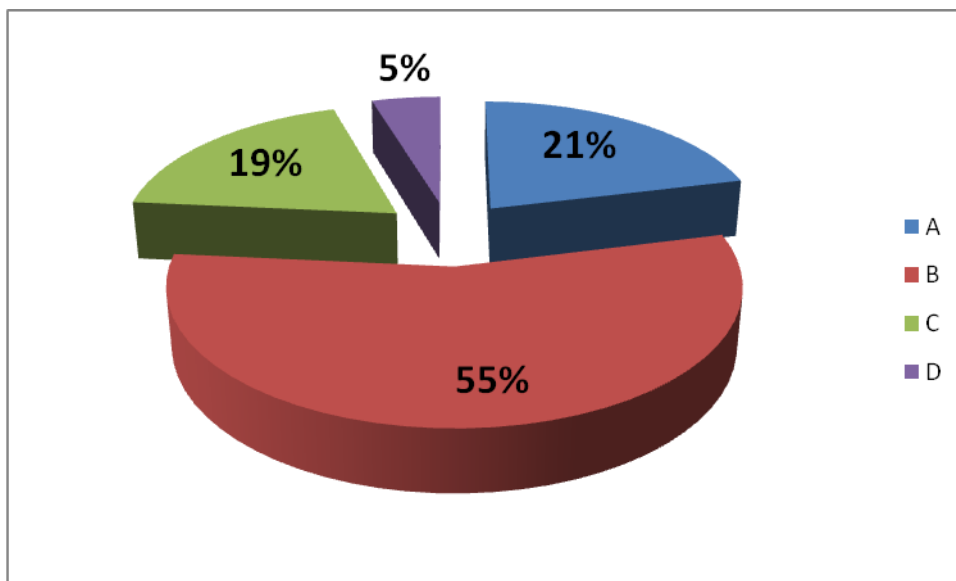


- a. Economico/finanziarie
- b. Scarsa conoscenza del settore dove si vorrebbe investire
- c. Paura di perdere quello che si ha
- d. Altro

Il campione ha risposto per il 60% che le barriere economiche e finanziarie sono il primo impedimento per i giovani.

La domanda numero otto chiede all'intervistato se intraprenderebbe un'attività imprenditoriale con la collaborazione di un alleato che fornisse alcuni vantaggi che in realtà non sono altro che i vantaggi che offre un buon *franchisor*.

Grafico n. 8. Se avesse a disposizione un alleato che le fornisse le conoscenze del settore, le offrisse formazione per lei ed i suoi dipendenti e la supportasse nelle fasi di inizio attività, inizierebbe un'attività imprenditoriale?

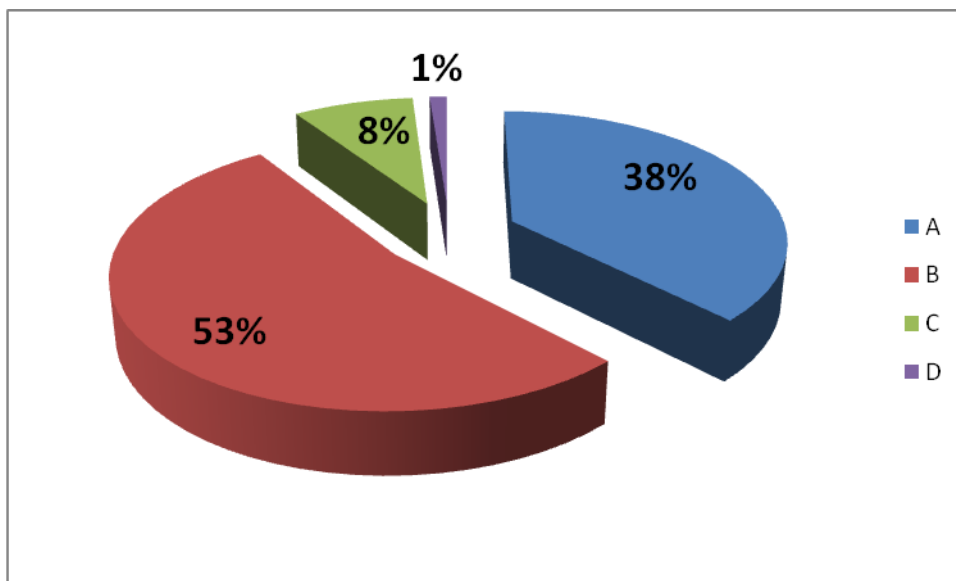


- a. Sì, certamente
- b. Sì, se avessi a disposizione i capitali per iniziare
- c. No
- d. Altro

Risulta interessante notare che alla domanda numero 5 il 79% riteneva che il *franchising* fosse un valido strumento per iniziare un'attività imprenditoriale e che alla domanda numero 8 il 76% ha risposto che inizierebbe un'attività imprenditoriale con un alleato che potrebbe tranquillamente essere un *franchisor*.

La nona domanda in modo non diretto chiedeva proprio se secondo il campione il *franchisee* è un imprenditore a tutti gli effetti, visto che condivide l'idea imprenditoriale del *franchisor* e si fa aiutare nella conoscenza del mercato oltre che farsi supportare per la formazione personale e dei dipendenti.

Grafico n. 9. Un imprenditore può condividere un'idea imprenditoriale e farsi aiutare da terzi nelle fasi di conoscenza del mercato, di formazione personale e dei dipendenti e di inizio attività?

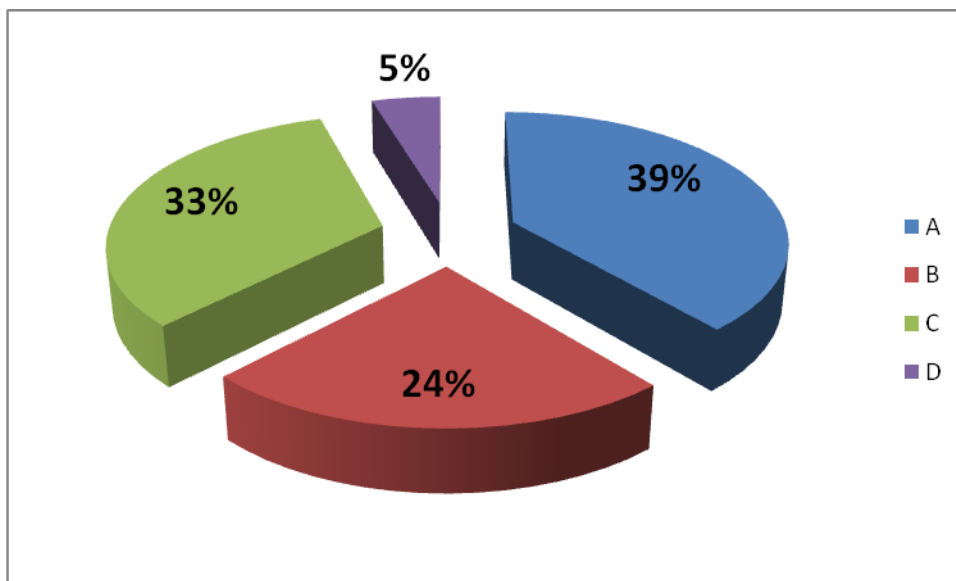


- a. Sì, certamente
- b. Sì, se l'idea è buona e poi i consulenti specializzati servono a questo
- c. No, non sarebbe un imprenditore
- d. Altro

Complessivamente il 91% degli intervistati ha risposto sì, di questi il 53% ha risposto sì, certamente ed il 38% ha affermato che se l'idea è buona perché non seguirla ed, inoltre, l'imprenditore può avvalersi di consulenti esperti e, ricordiamo, che sotto un certo punto di vista il *franchisor* può essere interpretato come un consulente per il *franchisee*.

L'ultima domanda, formulata in modo estremamente diretto, vuole comprendere se il campione intervistato è interessato ad aprire un'attività in franchising nel campo oggetto della ricerca.

Grafico n. 10. Aprirebbe un'attività in franchising ad esempio nell'ambito della ristorazione?



- a. Sì, certamente
- b. Sì, ma non nella ristorazione
- c. No.
- d. Altro

Il 39% degli intervistati aprirebbe un'attività in franchising nel campo della ristorazione ed il 5% ha specificato che lo aprirebbe solo se avesse a disposizione i capitali, per un totale di 44% complessivo. Questo dato conferma che nella ristorazione il franchising rappresenta uno strumento interessante per iniziare un'attività.

Riesaminando la domanda numero 5 e sommando il numero degli intervistati che hanno dato come risposta A o B, si evince che il 79% del campione intervistato ritiene che il *franchising* possa essere un valido strumento per iniziare un'attività in proprio. Limitando il campo di analisi al settore della ristorazione (domanda numero 10), nello specifico si può notare che il 39% del campione intervistato aprirebbe certamente un'attività di *franchising* nel campo della ristorazione, mentre il 33% è contrario ad investire nella suddetta attività. La fascia di età che appare essere più favorevole all'apertura di un'attività in *franchising* nell'ambito della ristorazione è quella compresa tra i 19 e i 23 anni (56%). La fascia di età invece compresa tra i 30 e 35 anni non aprirebbe un'attività nella ristorazione (40%). Il

dato potrebbe essere spiegato ritenendo molto probabile che il campione compreso tra i 30 e i 35 anni sia già inserito nel mondo lavorativo e che voglia specializzarsi nel settore di propria competenza piuttosto che intraprendere attività estranee alle proprie risorse specifiche. Invece, il campione compreso nella fascia di età tra i 19 ed i 23 anni, non essendo, presumibilmente, ancora entrato nel mondo lavorativo, avendo dichiarato di essere attualmente studenti, e non avendo ancora sviluppato alte conoscenze specifiche in qualsivoglia settore economico, vede l'attività di *franchising* nell'ambito della ristorazione un'ottima opportunità da prendere in considerazione.

Successivamente si è cercato di comprendere se ai fini statistici ci fosse un legame significativo tra alcune variabili.

Tabella n.1

2. Ha mai pensato di diventare imprenditore? * 3. Le piace giocare d'azzardo?

Crosstab

Count		3. Le piace giocare d'azzardo?				Total
		1	2	3	4	1
2. Ha mai pensato di diventare imprenditore?	1	3	1	4	0	8
	2	18	4	17	3	42
	3	16	3	21	1	41
	4	2	0	7	0	9
Total		39	8	49	4	100

Se il valore evidenziato nella tabella successiva fosse minore di 0,05 allora tra le variabili ci sarebbe un legame significativo.

Tabella n. 2 Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,036(a)	9	,736
Likelihood Ratio	7,165	9	,620
Linear-by-Linear Association	,775	1	,379
N of Valid Cases	100		

a 12 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,32.

Tabella n. 3

- 2. Ha mai pensato di diventare imprenditore? * 7. Quali sono le maggiori barriere che hanno i giovani per intraprendere un'attività imprenditoriale?**

Crosstab

Count

		7. Quali sono le maggiori barriere che hanno i giovani per intraprendere un'attività imprenditoriale?				Total
		1	2	3	4	1
2. Ha mai pensato di diventare imprenditore?	1	2	2	3	1	8
	2	28	6	7	1	42
	3	26	6	8	1	41
	4	5	3	0	1	9
Total		61	17	18	4	100

Tabella n. 4 - Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,546(a)	9	,308
Likelihood Ratio	11,100	9	,269
Linear-by-Linear Association	1,037	1	,309
N of Valid Cases	100		

a 9 cells (56,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,32.

Tabella n. 5

- 2. Ha mai pensato di diventare imprenditore? * 9. Un imprenditore può condividere un'idea imprenditoriale e farsi aiutare da terzi nelle fasi di conoscenza del mercato, di formazione personale e dei dipendenti e di inizio attività?**

Crosstab

Count

	9. Un imprenditore può condividere un'idea imprenditoriale e farsi aiutare da terzi nelle fasi di conoscenza del mercato, di formazione personale e dei dipendenti e di inizio attività?	Total
--	--	-------

		1	2	3	1
2. Ha mai pensato di diventare imprenditore?	1	1	6	1	8
	2	21	21	0	42
	3	14	20	7	41
	4	3	6	0	9
Total		39	53	8	100

Il valore evidenziato è più piccolo di 0,05 è quindi si può asserire che tra le due variabili vi è un legame significativo.

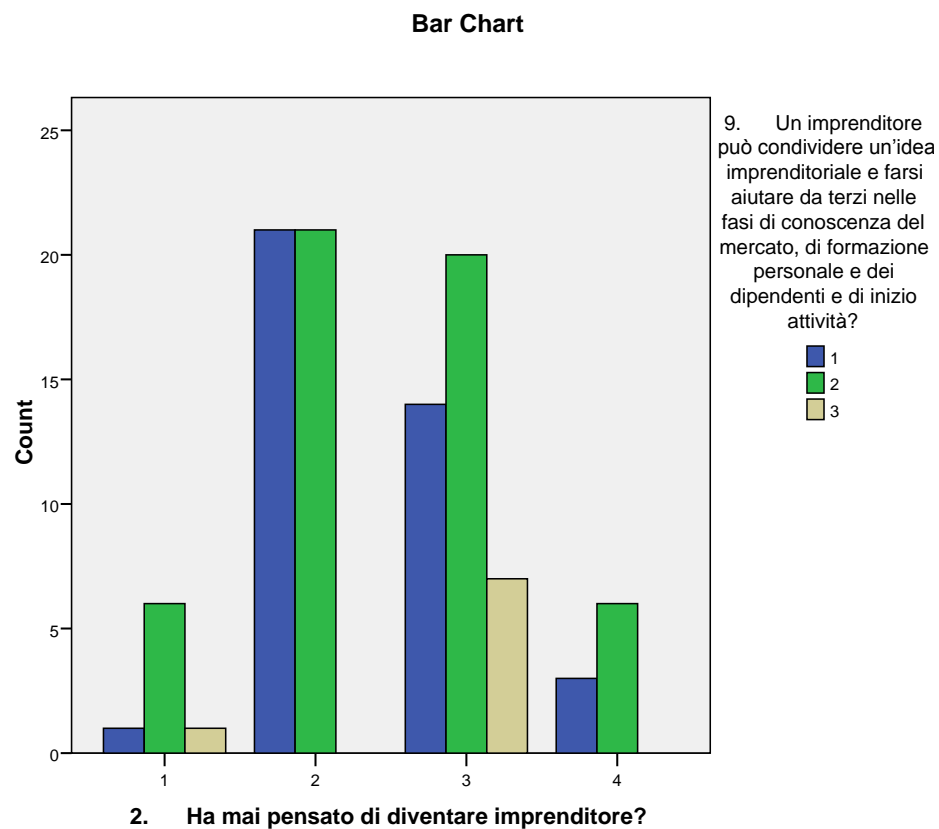
Tabella n. 6 - Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,824(a)	6	,046
Likelihood Ratio	16,155	6	,013
Linear-by-Linear Association	,354	1	,552
N of Valid Cases	100		

a 8 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,64.

Dal grafico numero 11 emergono le coppie di risposte maggiormente frequenti.

Grafico n .11 – Risposte maggiormente frequenti



Tra le persone che pensano ancora di diventare imprenditori il 21% ha risposto anche che pensano che un imprenditore può condividere un'idea imprenditoriale e farsi aiutare da terzi nelle fasi di conoscenza del mercato, di formazione personale e dei dipendenti e di inizio attività.

4. Conclusioni e spunti

Dall'analisi effettuata nel presente lavoro di ricerca, si può concludere che ad un livello osservazionale – interpretativo, partendo dall'analisi di alcune delle teorie di base, l'obiettivo di fondo del progetto di ricerca è stato quello di fornire un quadro teorico dell'imprenditorialità e di alcune delle scelte, per poter diventare imprenditori, collegate alle alleanze strategiche ed inoltre, individuare possibili interpretazioni ed approcci relativi ai processi di decisione, degli individui rispetto alle alleanze con riferimento al settore della ristorazione. In particolare, si può affermare che per la definizione di imprenditore devono entrare in gioco tutte le caratteristiche (o quasi) che definiscono la figura imprenditoriale e che non ci si può soffermare solo ad uno degli aspetti.

Dall'analisi empirica, che può essere generalizzata nei limiti del campione considerato, risulta chiaro che il *franchisee* è un imprenditore a tutti gli effetti e che il *franchising* è veramente un opportunità per diventare imprenditori, quello che blocca i giovani sono le difficoltà economiche prima di tutto ma anche la difficoltà nella scelta del *franchisor*.

Considerando, quindi, un approccio integrato, *agency theory* e *resource-based*, questo studio cerca di contribuire alla letteratura, mettendo in evidenza che per incrementare l'imprenditorialità potrebbe essere valido lo studio di un *framework* rivolto ai potenziali imprenditori che vogliono intraprendere un'attività come *franchisee* e che però non hanno uno strumento univoco per la valutazione del migliore *franchisor* rispetto anche alle loro caratteristiche. Questo per dire che si auspica, infine, che lo studio realizzato possa stimolare ulteriori ricerche che considerino teoricamente ed empiricamente i fattori di scelta degli individui che vogliono intraprendere un'attività imprenditoriale e possano supportare questi individui anche nella scelta

del *franchisor*, perché l'economia ha bisogno di nuove e valide iniziative imprenditoriali.

BIBLIOGRAFIA

ACHROL R. S., SCHEER L. K., STERN L. W. (1990), Designing successful transorganizational marketing alliances, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.

ALBERTINI S., PILOTTI L. (1996), Reti di Reti, Cedam, Padova.

ALCHIAN A.A., DEMSETZ H. (1972), Production, Information Costs and Economic Organization, in American Economic Review, 62: 777-795.

ALDRICH H., PFEFFER J. (1976), Environments of organizations, in Annual Review of Sociology, 2: 79-105.

ALVINO F. (2003), Scelte di valore e politiche di sviluppo delle aziende di tour operating, Giappichelli, Torino.

AMIT, R., SCHOEMAKER, P. J .H. (1993), Strategic Assets and Organizational Rent, in Strategic Management Journal, 14: 33-46.

ANDERSON E., GATIGNON H. (1986), Models of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions, in Journal of International Business Studies, 17 (3): 1-26.

ANDERSON R. C. (1967), A sociometric approach to the analysis of interorganizational relationships, Institute for Community Development, Michigan State University, East Lansing, MI.

ARINO A., DE LA TORRE J. (1998), Learning form failure: towards an evolutionary model of collaborative ventures, in Organization Science, 9 (3): 306-325.

AXELROD R. (1984), The Evolution of Cooperation, HarperCollins, London.

BADARACCO J. L. (1991), The knowledge link: how firms compete through strategic alliances, Harvard Business School Press, Boston.

BAIN J. S. (1951), Relation of profit to industry concentration: American manufacturing, 1936- 1940, in Quarterly Journal of Economics, 65: 293-324.

BARNEY J. B. (1986), Organizational culture. Can it be a source of sustained competitive advantage?, in *Academy of Management Review*, 11: 791–800.

BARNEY J. B. (1991), Firm resources and sustainable competitive advantage, in *Journal of Management* 17: 99- 120.

BARNEY J. B. (2002), *Gaining and sustaining competitive advantage*, Second Edition, Prentice Hall, US.

BARNEY J. B., HANSEN M. H. (1994). Trustworthiness: Can it be a source of competitive advantage?, in *Strategic Management Journal*, 15 (Special Issue): 175-203.

BARNEY J. B., OUCHI W. G. (1986), *Organizational Economics*, Jossey Bass Publishers, S. Francisco, London.

BARRINGER B. R., HARRISON J. S. (2000), Walking a tightrope creating value through interorganizational relationship, in *Journal of Management*, 26: 367-403.

BERLE A. A., MEANS G. C. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, Harcourt, Brace and Word, New York.

BLOIS K. J. (1999), Trust in business to business relationships: An evaluation of its status, in *Journal of Management Studies*, 36 (2): 197–215.

BONOMA T. V. (1985), Case research in marketing: opportunities, problems and a process, in *Journal of Marketing Research*, 22 (5): 199-208.

BRADACH J. L. (1997), Using the plural form in the management of restaurant chains, in *Administrative Science Quarterly*, 42: 276-303.

BRANDENBURGER A., NALEBUFF B. (1996), *Co-opetition*. Doubleday: New York.

BRESSER R. K. (1988), Cooperative strategy, in *Strategic Management Journal*, 9: 475–492.

BRICKLEY J. A., DARK F. H. (1987), The choice of organizational form: the case of franchising, in *Journal of Financial Economics*, 18: 401-420.

BROCKHOFF K. (1992), R&D cooperation between firms: a perceived transaction cost perspective, in *Management Science*, 38 (4): 514-24.

BRUSH C. G., GREENE P. G., HART M. M. (2001), From initial idea to unique advantage: the entrepreneurial challenge of constructing a resource base, in *Academy of Management Executive*, 15 (1): 64.

BUHALIS D. (1998), Strategic use of information technologies in the tourism industry, in *Tourism Management*, 19 (5): 409-421.

BURGERS W. P., HILL C. W., KIM W. C. (1993), A theory of global strategic alliance the case of global auto industry, in *Strategic Management Journal*, 14: 419-432.

BURTON J. (1995), Composite Strategy: The combination of collaboration and competition, in *Journal of General Management*, 21 (1): 1-23.

BUTLER J. K. JR. (1983), Reciprocity of trust between professionals and their secretaries, in "Psychological Reports", 53: 411-416.

BUTLER J. K. JR., CANTRELL R. S. (1984), A behavioural decision theory approach to modelling dyadic trust in superiors and subordinates, in *Psychological Reports*, 55: 19-28.

CAPALDO A. (2003), Alleanze strategiche, in *Sviluppo e Organizzazione*, 199 (5): 31-54.

CAPASSO A. (1990), *Economia e finanza delle acquisizioni aziendali*, Cedam, Padova.

CARNEY M. (1998), The competitiveness of networked production: the role of trust and asset specificity, in *Journal of Management Studies*, 35 (4): 457-479.

CARSON S. J., MADHOK A., VARMAN R., JOHN G. (2003), Information processing moderators of the effectiveness of trust-based governance in interfirm R&D collaboration, in *Organization Science*, 14 (1): 45-56.

CASARIN F. (1996), Il marketing dei prodotti turistici: specificità e varietà, Giappichelli, Torino.

CAVES R. E., WILLIAM F. M. (1976), Franchising: Firms, Markets and Intangible Assets, in *Southern Economic Journal*, 42 (4): 572-586.

CHANDLER A. JR., (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the industrial Enterprise*, MIT Press: Cambridge, MA.

CHEN H., CHEN T. J., (2003), Governance structures in strategic alliances: transaction cost versus resource based perspective, in *Journal of World Business*, 38: 1-14.

CHILD J. (1972), Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice, in *Sociology*, 6: 1-22.

CHILD J., FAULKNER D. O. (1998), *Strategic of Cooperation: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford.

CHILD J., RODRIGUES S. (1996), The role of social identity in the international transfer of knowledge through joint ventures, in S. CLEGG, G. PALMER, *Producing management knowledge*, Sage, London.

CHILES T. H., MCMACKIN J. F. (1996), Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics, in *Academy of Management Review*, 21 (1): 73–99.

CIBORRA C. (1991), Alliances as learning experiments: cooperation, competition and change in high-tech industries, in L. K. MYTELKA, *Strategic Partnerships: States, Firms and International Competition*, Pinter, London.

CLARK K. B., FUJIMOTO T. (1991), *Product Development Performance: Strategy, Organization and Management in the World Auto Industry*, Harvard Business School Press, Boston.

COASE R. H. (1937), The nature of the firm, in *Economica N.S.*, 4: 386-405.

COHEN W., LEVINTHAL D. A. (1990), Absorptive capability: a new perspective on learning and innovation, in *Administrative Sciences Quarterly*, 35 (1):128-152.

COLLIS D. J., MONTGOMERY C. A (1995), Competing on Resources: Strategy in the 1990s, in *Harvard Business Review*, July-August: 118-128.

COLLIS D. J., MONTGOMERY C. A. (1997), *Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm*, Irwin, Chicago.

COLTMAN M. (1989), *Tourism marketing*, Van Nostrand Reinhold, New York.

COMACCHIO A. (1996), *Le risorse umane nelle imprese turistiche*, Giappichelli, Torino.

CONFALONIERI M. (2004), *Economia e gestione delle aziende turistiche*, Giappichelli Torino.

CONTRACTOR F. J., LORANGE P. (1988), Why should firm cooperate? The strategy and economic basis for cooperative venture in F. J. Contractor, P. Lorange, *Cooperative Strategies in International Business*, D. C. Heath and Company, Lexington.

COOK K. (1977), Exchange and power in networks of interorganizational relations, *The Sociological Quarterly* 18: 62-82.

COOMBS J. G., KETCHEN D. J. (1999), Exploring interfirm cooperation and performance: Toward a reconciliation of predications from the resource-based view and organizational economics, in *Strategic Management Journal*, 20: 867-888.

COPELAND T. E, KEENAN P. T. (1998), Making real options real, in *McKinsey Quarterly*, 3: 128-141.

COSTA P., RISPOLI M. (1992), *Dimensioni dell'industria italiana dei viaggi e del turismo*, Sipi, Roma.

COYNE K. P. (1986), Sustainable competitive advantage-what it is and what it isn't, in *Business Horizons*, 29 (1): 54-61.

CYERT R. M., MARCH J. G. (1963), *A Behavioural Theory of the Firm*, Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ.

D'ANGELLA F. (2004), Italy Bike Hotels, in M. DE CARLO, Management delle aziende del turismo. Letture e casi, Tools, Milano.

D'AVENI R. (1994), Hypercompetition: managing the dynamics of strategic manoeuvring, Free Press, New York.

D'AVENI R. (1995), Coping with hypercompetition: utilizing the new 7s's framework, in Academy of Management Executive, 9 (3): 45-57.

DAGNINO G. B. (2000), Spazio e tempo in economia d'impresa: note metodologiche per un'indagine integrata sulle forme reticolari, in Economia e Politica Industriale, 107: 153-185.

DARREN L.R., CONDAR L. (2008), Entrepreneurship and small business management in the hospitality industry, Butterworth-Heinemann, Oxford.

DAS T. K., TENG B. (2000), Instabilities of strategic alliances: an internal tensions perspective, in Organization Science, 11 (1): 77-101.

DAVIS J. H., SCHOORMAN F. D., MAYER R. C., TAN H. H. (2000), The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage, in Strategic Management Journal, 21: 563-576.

DAVIS R. C. (1958), Fondamenti di alta direzione, Comunità, Milano.

DE CARLO M. (2004), Villa d'Este, in M. DE CARLO, Management delle aziende del turismo. Letture e casi, Tools, Milano.

DE ROND M. (2000), Alliances as social artefacts: a structurationist imagination: a study of the process dynamics and biopharmaceutical research collaborations, Unpublished DPhil thesis, Said Business School, University of Oxford, Oxford.

DE ROND M. (2003), Strategic alliances as social facts, Cambridge University Press, Cambridge, UK.

DEED D. L., HILL C. W. L. (1998), An examination of opportunistic action within research alliances: evidence from the biotechnology industry, in Journal of Business Venturing, 14: 141-163.

DELLA CORTE V. (2000), La gestione dei sistemi locali di offerta turistica, Cedam, Padova.

DELLA CORTE V. (2004), La gestione strategica e le scelte di governo di un'impresa tour operator, Cedam, Padova.

DELLA CORTE V., (2009), Imprese e sistemi turistici - Il management, EGEA, Università Bocconi Editoria. I Saggi, Milano.

DELLA CORTE V., SCIARELLI M. (1999), L'approccio della Resource-Based Theory alla generazione del vantaggio competitivo, in Sviluppo e Organizzazione, 172 (2): 115-128.

DELLA CORTE V., SCIARELLI M. (2003), Evoluzione del marketing nella filiera turistica: Il ruolo dell'Information & Communication Technology, in J. ANDREANI, U. COLLESEI (a cura di), Atti del Terzo Congresso Internazionale sulle Tendenze di Marketing, 28-29 novembre, Venezia.

DEV C. S., ERRAMILLI K., A. SANJEEV (2002), Brands Across Borders: Determining Factors in Choosing Franchising or Management Contracts for Entering international Markets, in Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 43: 91-104.

DEVLIN G. (1991), Diversification: A redundant strategic option, in European Management Journal, 9 (1): 76-82.

DI CESARE F. (1995), Il turismo degli eventi aggregativi e l'offerta delle imprese alberghiere, in Economia e Diritto del Terziario, 3: 1283-1310.

DIERICKX I., COOL K. (1989), Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, in Management Science, 35 (12): 1504-1513.

DIXIT A. K., NALEBUFF B. J. (1991), Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life, W.W Norton: London.

DODGSON M. (1993), Learning, trust and technological collaboration, in Human Relations, 46: 77-95.

DONALDSON L. (1995). American Anti-Management Theories of Organization: A Critique of Paradigm Proliferation, Cambridge University Press, Cambridge.

DONALDSON L., (2001), The contingency theory of organizations, Sage, Thousand Oaks, CA.

DOZ Y. L. (1996), The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?, in Strategic Management Journal, 17 (Special Issue): 55-83.

DRAZIN R., VAN DE VEN A. (1985), Alternative forms of fit in contingency theory, in Administrative Science Quarterly, 30: 514-539.

DUNNING J. H (1980), Towards an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Test, in Journal of International Business Studies, 11 (1), 9-31.

DUNNING J. H., MC QUEEN M. (1981), The Eclectic theory of international production: a case study of the international hotel industry, in Managerial and Decision Economics, 2 (4): 197-210.

DUNNING J.H. (1995), The globalization of business, Londra, Routledge.

DUSSAUGE P, GARETTE B., MITCHELL W. (2000). Learning from competing partners: Outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia, in Strategic Management Journal, 21: 99-126.

DYER J. H. (1996), Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry, in Strategic Management Journal, 17 (4): 271-292.

DYER J. H. (1997), Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value, in Strategic Management Journal, 18: 535-556.

DYER J. H., KALE P., SINGH H. (2001), How to make strategic alliances work, in MIT Sloan Management Review, 42 (4): 37-43.

DYER J. H., SINGH H. (1998), The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, in *Academy of Management Review*, 23 (4): 660–679.

DYER J. H., WUJIN C. (2003), The role of trustworthiness costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea, in *Organization Science*, 14: 57-69.

DYER J., OUCHI W. (1993), Japanese style partnerships: Giving companies a competitive edge, in *Sloan Management Review*, 31: 51–63.

ECCLES G. (1997), The relationship between organizational structure and strategy, in R. TEARE, *Global Directions: New Strategies for hospitality and Tourism*, Cassell, London and Herndon, VA.

EIGLEIR P., LANGEARD E. (1996), *Il marketing strategico nei servizi*, edizione italiana a cura di G. Piantoni, McGraw Hill, Milano.

EISENHARDT K. M. (2002), Has strategy changed?, in *MIT Sloan Management Review*, 43 (2): 88-91.

ERNST D., BLEEKE J. (1993), *Collaborating to Compete: Using Strategic Alliances and Acquisition in the Global Marketplace*, John Wiley & Sons, New York.

ERRAMILLI M. K., RAO C. P. (1991), The Experience Factor In Foreign Market Entry Behaviour of Service Firms, in *Journal of International Business Studies*, 22 (3): 461-478.

FACCIPIERI S. (1989), L'analisi strategica, in M. Rispoli, *L'impresa industriale. Economia, tecnologia, management*, Il Mulino, Bologna.

FAMA E. F, JENSEN M. C. (1983), Separation of ownership and control, in *Journal of Law and Economics*, 26: 301-325.

FAULKNER D. O. (1995), *International Strategic Alliances: Co-operating to Compete*, McGraw Hill, Maidenhead.

FLADMOE L. K., LAURENT L. J. (1995), Control Modes in International Service Operations: The Propensity to Franchise, in *Management Science*, 41 (7), 1238-1249.

FORREST J. E., MARTIN M. J. C. (1992), Strategic alliances between large and small research intensive organizations: experiences in the biotechnology industry, in *R&D Management*, 22 (1): 41-54.

FRANCIS A., TURK J., WILLIAM P. (1983), *Power, Efficiency and Institutions: A Critical Appraisal of the Markets and Hierarchies' Paradigm*, Heinemann, London.

FRIGNANI A. (2004), Che cos'è il franchising?, in *Convegni, Incentive e Comunicazione*, marzo/aprile.

GATIGNON H., ANDERSON E. (1988), The multinational corporations' degree of control over foreign subsidiaries: an empirical test of a transaction cost explanation, in *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4 (2): 305-336.

GENTILE R., (2002), *Agenzie di viaggi e network. Nuove tendenze nella distribuzione turistica italiana*, Hoepli, Milano.

GENTILE R., (2007), *Vendere viaggi in Italia. Guida ragionata ad agenzie di viaggi, network e associazioni, internet e new media*, Hoepli, Milano.

GERINGER J. M. (1991), Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures, in *Journal of International Business Studies*, 22 (1): 41-62.

GERLOFF E. A. (1989), *Strategie organizzative*, McGraw Hill, Milano.

GIDDENS A. (1989), A reply to my critics, in D. HELD, J. THOMPSON, *Social Theory of Modern Organization: Anthony Giddens and his Critics*: 249-301.

GIDDENS A. (1997), *The Constitution of Society*, Polity Press, Cambridge.

GOLINELLI G., GATTI M. (2002), *Dalla struttura al sistema: elementi per una riflessione sui confini, i rapporti con la proprietà, la*

flessibilità e l'elasticità, in G. GOLINELLI, L'approccio sistemico al governo dell'impresa, Vol. III, Cedam, Padova

GOMES-CASSARES B. (1989), Ownership structures of foreign subsidiaries, in Journal of Economic Behavior and Organization, 11: 1-25.

GOODRICH J. N., (2002), September 11, 2001 attack on America: a record of the immediate impacts and reactions in the USA travel and tourism industry, in Tourism Management, 23 (6): 573-580.

GRANDORI A. (1989), Reti inter-organizzative: Progettazione e Negoziazione, in Economia e Management, 7: 28-40.

GRANT R. M. (1991), The resource-based theory of competitive advantage: implication for strategy formulation, in California Management Review, 33: 114-135.

GRANT R. M. (1994), L'analisi strategica nella gestione aziendale, Il Mulino, Bologna.

GREEN J. (1931), Starting your own business : the bestselling guide to planning and building . - 5th ed.2008, How To Books, Oxford.

GUETZKOW H. (1966), Relations among organizations, in R. BOWERS, Studies on Behaviour in Organizations, University of Georgia Press, Athens, GA.

GUETZKOW H. (1998), Alliances and networks, in Strategic Management Journal, 19 (4): 293-317.

GULATI R. (1996), Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis, in Administrative Science Quarterly, 40: 619-652.

GULATI R. (1998), Alliances and networks, in Strategic Management Journal, 19: 293-317.

GULATI R., NOHRIA N., ZAHEER A. (2000), Strategic networks, in Strategic Management Journal, 21: 203-215.

GULATI R., SINGH H. (1998), The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances, in Administrative Science Quarterly, 43: 781-814.

GUNN C. (1988), *Tourism Planning*, Taylor and Francis, New York.

HAGEDOORN J. (1993), Understanding the rationale of strategic technology partnering: interorganizational modes of cooperation and sectoral differences, in *Strategic Management Journal*, 14: 371–385.

HAGEDOORN J. (1996), Trends and patterns in strategic technology partnering since the early seventies, in *Review of Industrial Organization*, 11: 601–616.

HAGEDOORN J., NARULA R. (1996), Choosing organizational modes of strategic technology partnering: International and sectoral differences, in *Journal of International Business Studies*, 2nd quarter: 265–284.

HAGEDOORN J., SADOWSKI B. (1999), The transition from strategic technology alliances to mergers and acquisitions: An exploratory study, in *Journal of Management Studies*, 36 (1): 87–107.

HAKANSSON H. (1990), Technological collaboration in industry network, in *Engineering Management Journal*, 8: 371-379.

HALL R. (1992), L'analisi strategica delle risorse intangibili, in *Problemi di gestione*, 19: 7- 30.

HAMEL G. (1991), Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances, in *Strategic Management Journal*, 12: 83-103.

HAMEL G., DOZ Y. L., PRAHALAD C. K. (1989), Collaborate with your competitors and win. *Harvard Business Review*, 67 (1): 133-139.

HARRIGAN K. R. (1988), Joint ventures and competitive strategy, in *Strategic Management Journal*, 9: 141-158.

HARRISON J. S. (2003), Strategic analysis for the hospitality industry, in *Cornel Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 4: 139-152.

HARRISON J. S., HITT M. A., HOSKISSON R. E., IRELAND R. D. (2001), Resource complementary in business

combinations: Extending the logic to organizational complementary, and economic motivation on joint venture dissolution, in *Academy of Management Journal*, 40: 297-307.

HEDLUND G., ROLANDER D. (1990), Action in hierarchies: New approaches to managing the multinational corporation, in C. BARLETT, *Managing the global firm*, London: Routledge.

HEIDE J. B. (1994), Interorganizational governance in marketing channels, in *Journal of Marketing*, 58 (1): 71-85.

HELPER S., SAKO M. (1995), Supplier relations in Japan and the United States: Are they converging?, in *Sloan Management Review*, 36: 77-84.

HENNERT J. F. (1988), A transaction cost theory of equity joint ventures, in *Strategic Management Journal*, 9: 361-74.

HENNERT J. F. (1991), The transaction cost theory of joint ventures, in *Management Science*, 37: 483-497.

HILL C., SNELL S. (1988), External control, corporate strategy, and firm performance in research intensive industries, in *Strategic Management Journal*, 9: 577-590.

HILLEBRAND B., BIEMANS W. G. (2003), The relationship between internal and external cooperation: literature review and propositions, in *Journal of international Business Research* 56: 735-744.

HITT M. A., BIERMAN L., SHIMIZU K., KOCHAR R. (2001), Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective, in *Academy of Management Journal*, 44: 13-28.

HITT M. A., DACIN M. T., LEVITAS E., ARREGLE J. L., BORZA A. (2000), Partner selection in emerging and developed market contexts: resource-based and organizational learning perspectives, in *Academy of Management Journal*, 43 (3): 449-467.

HOLLOWAY J. K. (1994), *The business of tourism*, Longman, 4th Edition, England.

HOLM D. B., ERIKSSON K., JOHANSON J. (1999), Creating value through mutual commitment to business network relationships, in *Strategic Management Journal*, 20: 467–486.

HOLMSTROM B. (1979), Moral hazard and observability, in *Bell Journal of Economics*, 10 (1): 74–91.

HUFF L., KELLEY L. (2003), Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study, in *Organization Science*, 14 (1): 81-90.

INKPEN A. C. (1995), *The Management of International Joint Ventures: An Organizational Learning Perspective*, Routledge, London.

INKPEN A. C. (1996), Creating knowledge through collaboration, in *California Management Review*, 39 (1): 123-140.

INKPEN A. C. (1998), Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances, in *Academy of Management Executive*, 12 (4): 69-80.

INKPEN A. C. (2000), A note on the dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope, in *Strategic Management Journal*, 21: 775-779.

INKPEN A. C., CROSSAN M. M. (1995), Believing is seeing: joint ventures and organizational learning, in *Journal of Marketing Studies*, 32: 595-618.

IRELAND R. D., HITT M. A., VAIDYANATH D. (2002), Alliances management as a source of competitive advantage, in *Journal Management*, 28: 413-446.

ISOTTA F. (1989), Le forme organizzative: evoluzione e progettazione, in M. RISPOLI, *L'impresa industriale. Economia, tecnologia, management*, Il Mulino, Bologna.

JEFFERSON A., LICKORISH L. (1988), *Marketing Tourism*, Longman, Harlow.

JENNINGS D. F., ARTZ K., GILLIN L. M., CHRISTODOULOY C. (2000), Determinants of trust in global

strategic alliances: Amrad and the Australian biomedical industry, in *Competitiveness Review*, 10 (1): 25-44.

JENSEN M. C., MECKLING C. (1976), Theory of the firm: managerial behaviour, agency cost and ownership structure, in *Journal of Financial Economics*, 3: 305-360.

JOHANSSON J. K. (1995), International alliances: Why now?, in *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4): 301–304.

JONES C., HESTERLY W. S., BORGATTI S. P. (1997), A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms, in *Academy of Management Review*, 22 (4): 911-945.

KALE P., DYER J. H., SINGH H. (2002), Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function, in *Strategic Management Journal*, 23: 747-767.

KALE P., SINGH H., PERLMUTTER H. (2000), Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital, in *Strategic Management Journal*, 21: 217-237.

KANDAMPULLY J. (2003), *Service Management. The paradigm in hospitality*, Pearson Education Australia.

KANTER R. M. (1994), Collaborative advantage: the art of alliances, in *Harvard Business Review*, 4: 96-108.

KENT D. H. (1991), Joint ventures vs. non-joint ventures: An empirical investigation, in *Strategic Management Journal*, 12: 387–393.

KING D. R., COVIN J. G., HEGARTY H. (2003), Complementary resources and the exploitation of technological innovation, in *Journal of Management*, 29: 589-606.

KLEIN B., CRAWFORD R., ALCHIAN A. (1978), Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process, in *Journal of Law and Economics*, 21: 297–326.

KNIGHT F. H. (1951), *The economic organization*, Harper & Row, New York.

KOGUT B. (1988), Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives, in *Strategic Management Journal*, 9: 319–332.

KOGUT B. (1991), Joint ventures and the option to expand and acquire, in *Management Science*, 37: 19–33.

KOGUT B., KULATILAKA N. (2001), Capabilities as real options, in *Organization Science*, 12 (6): 744-759.

KRAATZ M. S. (1998), Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change, in *Academy of Management Journal*, 41 (6): 621–643.

KURATKO D. F., IRELAND R. D., HORNSBY J. S. (2001), Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy, in *Academy of Management Executive* 15 (4): 60-71.

LANDI S. (1991), Ma cosa è veramente il prodotto turistico?, in *Azienda Turismo*, 4.

LANE P. J., LUBATKIN M. (1998), Relative absorptive capacity, trust and interorganizational learning in international joint venture, in M.HITT, J. RICART, R. NIXON, *Managing strategically in an Interconnected World*, New York, John Wiley, 1998.

LANE P., LUBATKIN M. (1998), Relative absorptive capacity and interorganizational learning, in *Strategic Management Journal*, 19: 461-477.

LARSSON R., BENGTSSON L., HENRIKSSON K., SPARKS J. (1998), The interorganizational learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances, in *Organization Science*, 9: 285-305.

LARSSON R., BROUSSEAU K. R., DRIVER M. J., HOMQVIST M. (2003), International growth through cooperation: Brand-driver strategies, leadership, and career development in Sweden, in *Academy of Management Executive*, 17 (1): 7-21.

LARZELERE R. E., HUSTON T. L. (1980), The dyadic trust scale: Toward understanding interpersonal trust in close relationships, in *Journal of Marriage and the Family*, August: 595–604.

LAWRENCE T. B., HARDY C., PHILLIPS N. (2002), Institutional effects of interorganizational collaborations: The

emergence of proto-institutions, in *Academy of Management Journal*, 45: 281-290.

LEIPER N. (1990), *Tourism Systems*, Massey University Press, Palmerston North, New Zealand.

LEROY F., RAMANANTSOA B. (1997), The cognitive and behavioural dimensions of organizational learning in a merger: An empirical study, in *Journal of Management Studies*, 34: 871–894.

LEWIS C. C., CHAMBERS R. E. (1989), *Marketing leadership in hospitality*, Van Nostrand Reinhold, New York.

LIPMAN S., RUMELT R. (1982), Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition, in *Bell Journal of Economics*, 13: 418–438.

LORENZONI G. (1992), *Accordi, reti e vantaggio competitivo: le innovazioni nell'economia d'impresa e negli assetti organizzativi*, Etaslibri, Milano.

LORENZONI G. (1998), *Architetture reticolari e processi di internazionalizzazione*, Il Mulino, Bologna.

LORENZONI G., LIPPARINI A. (1999), The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability, in *Strategic Management Journal*, 20: 317–338.

MACNEIL I. R. (1974), The many futures of contracts. *Southern California Law Review* 47(3): 691-716.

MADHOK A. (1997). Cost, value and foreign market entry mode: the transaction and the firm, in *Strategic Management Journal*, 18: 39-61.

MAGGIORE E. (1992), L'evoluzione del rapporto cliente fornitore, in A. DE MAIO, E. MAGGIORE, *organizzare per innovare. Rapporti evolutivi clienti fornitori*, Etas, Milano.

MARI C. (1994), *Metodi qualitativi di ricerca: i casi aziendali*, Giappichelli, Torino.

MARTINEZ M. (2000), L'analisi organizzativa: il network, in R. MERCURIO, F. TESTA (2000), *Organizzazione assetto e relazioni nel sistema di business*, Giappichelli, Torino.

MARTINI U. (2000), L'impatto di internet sulla struttura del mercato turistico leisure. Un'analisi comparata nei settori del turismo organizzato e del turismo fai da te, in Technical Report DISA, Quaderno n. 36.

MASON E. S. (1939), Price and production policies of large scale enterprises, in American Economic Review, 39: 61-74.

MATHEWSON G., WINTER R. A. (1985), The Economics of Franchise Contracts, in Journal of Law and Economics, 28 (3), 503-526.

MAYER R. C., DAVIS J. H., SCHOORMAN F. D. (1995), An integrative model of organizational trust, in Academy of Management Review, 20: 709-734.

MC GRATH J. (1982), Dilemmatics: The study of research choices and dilemmas, in J. MC GRATH, J. MARTIN, R. KULA, Judgment calls in research, Sage Publications Inc., Beverly Hills.

MC LANEY E.J. (2009), Business finance : theory and practice / Eddie McLaney . - 8th ed. Financial Times Prentice Hall, Harlow.

MEDLIK S., MIDDLETON T. C. (1975), The tourist product and its marketing implications, in Management of tourism, Heinemann, Londra.

MEGLIO O. (2004), Il processo di integrazione post-acquisizione, Cedam, Padova.

MERCURIO R., TESTA F. (2000), Organizzazione assetto e relazioni nel sistema di business, Giappichelli, Torino.

MERCURY (2005), XIV Rapporto sul Turismo, Firenze.

MIDDLETON T. C. (1988), Marketing in travel and tourism, Heinemann, Oxford.

MOHR J., SPEKMAN R. (1994), Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behaviour, and conflict resolution techniques, in Strategic Management Journal, 15: 135-152.

MORELLI U. (1995), *Management delle imprese turistiche*, Etas Libri, Milano.

MURPHY J. (2003), The bandwagon effect: Swiss hotels web site and e-mail management, in *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44 (1): 71-87.

MURRAY E. A. JR., MAHON J. F. (1993), Strategic alliances: gateway to the new Europe?, in *Long Range Planning*, 26 (4): 102-111.

MUSTILLI M. (1990), *Le strategie di sviluppo esterno dell'impresa industriale*, Cedam, Padova.

NAGARAJAN A., MITCHELL W. (1998), Evolutionary diffusion: Internal and external methods used to acquire encompassing, complementary, and incremental technological changes in the lithotripsy industry, in *Strategic Management Journal*, 19: 1063–1077.

NASCH J. F JR. (1950). Equilibrium points in n-person games, in *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 36: 48-90.

NOHRIA N. (1992), Is a network perspective a useful way of studying organizations?, in N. NOHRIA, R. G. ECCLES, *Network and Organizations: Structure, Form, and Action*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

NORMANN R., RAMIREZ R. (1995), *Le strategie interattive d'impresa*, Etaslibri, Milano.

OHMAE K. (1989), The global logic of strategic alliances, in *Harvard Business Review*, March-April: 143-155.

ONIDA P., *Le discipline economico-aziendali*, Giuffré, Milano, 1959.

OSBORN R. N., BAUGHN C. C. (1990), Forms of interorganizational governance for multinational alliances, in *Academy of Management Journal*, 33 (3): 503–519.

OUCHI W. G. (1984), *The M-form Society: How American Teamwork Can Capture the Competitive Edge*, Addison-Wesley, Reading.

OVIATT B. M., MC DOUGALL P. P. (1994), Towards a theory of international ventures, in *Journal of International Business Studies*, 69: 45-64.

PARK N., MEZIAS J. M., SONG J. (2004), A Resource-based view of strategic Alliances and Firm Value in the Electronic Marketplace in *Journal of Management*, 30: 7-27.

PARK S. H., RUSSO M. V. (1996), When competition eclipses cooperation: An event history of joint venture failure, in *Management Science*, 42: 875-890.

PARK S. H., UNGSON G. R., (1997), The effect of national culture, organizational complementary, and economic motivation on joint venture dissolution, in *Accademy of Management Journal*, 40: 297-307.

PARKHE A. (1993), Messy research, methodological predispositions, and theory development in international joint ventures, in *Academy of Management Review*, 18 (2): 227-268

PENROSE E. T. (1958), *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley & Sons, New York.

PERRONE V., ZAHEER A., MC EVILY B. (2003), Free to be trusted? Boundary constraints an trust in boundary spanners, in *Organization Science*, 14: 422-439.

PERROW C. (1986), *Complex Organizations: A Critical Essay* (3rd edn.). McGraw-Hill, New York.

PETER F. DRUCKER (2007), *Innovation and entrepreneurship : practice and principles*, Butterworth-Heinemann, Amsterdam.

PETERAF M. (1993), The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view, in *Strategic Management Journal*, 14: 179-91.

PFEFFER J. (1982), *Organizations and Organization Theory*. Pitman: London.

PFEFFER J., NOWAK P. (1976), Patterns of joint venture activity: Implications for anti-trust research, in *Antitrust Bulletin*, 21: 315–339.

PFEFFER J., SALANCIK G. (1978), *The External Control of Organizations*, Harper and Row, New York.

PISANO G. P. (1989), Using equity participation to support exchange: Evidence from the biotechnology industry, in *Journal of Law and Economics and Organization*, 5 (1): 109-126.

PISONI P., PUDDU L.,VOLPATTO O. (1983), *L'economia delle imprese alberghiere*, Giuffrè, Milano.

POLANYI M. (1966), *The Tacit Dimension*, Anchor Books, New York.

POPPER K. (1970), *Logica della scoperta scientifica*, Einaudi, Torino.

PORTER M. E. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, New York.

PORTER M. E. (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press, New York.

PORTER M. E., FULLER M. B. (1986), Coalitions global strategy, in M. E. PORTER, *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston.

PORTER M. E., WAYLAND R. (1991), Coca-Cola vs. Pepsi-Cola and the soft drink industry, in Harvard Business School, Case n.9: 179-391.

POWELL . W, KOGUT K. W., SMITH-DOERR L. (1996), Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology, in *Administrative Science Quarterly*, 41: 116-145.

REED R., DEFILLIPPI R. J. (1990), Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage, in *Academy of Management Review*, 15 (1): 88–102.

REUER J. J., ZOLLO M., SINGH H. (2002), Post-formation dynamics in strategic alliances, *Strategic Management Journal*, 23 (2): 135-152.

REUVID J. (2007) *Working for yourself : an entrepreneur's guide to the basics . - 24th ed. . Kogan Page, London.*

RINDFLEISCH A., MOORMAN C. (2001), The acquisition and utilization of information in new product alliances: A strength-of-ties perspective, in *Journal Marketing*, 65: 1-18.

RING P. S., VAN DE VEN A. (1992), Structuring cooperative relationships between organizations, in *Strategic Management Journal*, 13: 483-498.

RISPOLI M. (1989), *L'impresa industriale. Economia, tecnologia, management*, Il Mulino, Bologna.

RISPOLI M. (2002), *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica* Bologna Ed. Il Mulino

RISPOLI M., TAMMA M. (1995), *Risposte strategiche alla complessità. Le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli, Torino.

RISPOLI M., TAMMA M. (1996), *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, Cedam, Padova.

ROSSI C. (2004), *La metamorfosi digitale. Evoluzione dell'impresa nell'era delle nuove tecnologie*, Cedam, Padova.

RULLANI E. (1992), Economia delle risorse immateriali: una introduzione, in *Sinergie*, 29: 9-25.

RUMELT R. P. (1974), *Strategy, structure and economic performance*, Harvard University Press, Cambridge.

RUMELT R. P. (1984), Towards a strategic theory of the firm, in B. LAMB, *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

RUMELT R. P. (1987), Theory, strategy, and entrepreneurship, in D. TEECE, *The Competitive Challenge*, Cambridge, Ballinger, MA.

RUMELT R. P. (1991), How much does industry matter?, in Strategic Management Journal, 12, (3):167-185.

SCHEIRER R. L. (2002), Technology takes flight, in Computerworld, September: 34-45.

SCIARELLI M. (1996), Processo decisionale e valutazione strategica. La formulazione degli accordi tra imprese, Cedam, Padova.

SCIARELLI S. (2002), Economia e gestione dell'impresa, Edizione II, Vol I e II, Cedam, Padova.

SCIARELLI S. (2005), Il governo dell'impresa, processo decisorio ed etica aziendale, Cedam, Padova.

SCOTT W.H., (1992), Organizations: rational, natural, and open system, 3th edition, Eglewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey.

SENN L., MACCHIAVELLI A. (1992), La competitività delle aree turistiche, in Politica del turismo, 6 (5): 10-18.

SETH A., THOMAS H. (1994), Theories of the firm: implications for strategy research, in Journal of Management Studies, 31 (2): 165-91.

SHAN W., WALKER G., KOGUT B. (1994), Interfirm cooperation and startup innovation in the biotechnology industry, in Strategic Management Journal, 15: 387-394.

SHANE S. A. (1998), Making new franchise systems work, in Strategic Management Journal, 19: 697-707.

SHENKAR O., LI J. (1999), Knowledge search in international cooperative ventures, in Organization Science, 10(2): 134-143.

SHENKAR O., YAN A. (2002), Failure as a consequence of partner politics: learning from the life and death of an international cooperative venture, in Human Relations, 55 (5): 565-601.

SICCA L. (1998), La Gestione strategica dell'impresa, Cedam Padova.

SIGUAW J.A., ENZ C. A. (1999), Best Hotel Environmental Practices, in Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 40 (5): 72-77.

SILVERMAN B. S., BAUM J. A. C. (2002), Alliance-Based Competitive Dynamics in the Canadian Biotechnology Industry, in *Academy of Management Journal*, 45(4): 791-806.

SIMON H. A. (1961), *Administrative behaviour*, II ed., Macmillan, New York.

SIMONIN B. L. (1999), Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliance, in *Strategic Management Journal*, 20: 595-623.

SIRIANNI, C.A. (1997), *Economie e gestione strategica dell'azienda alberghiera*, Giappichelli, Torino.

SMIRCICH L., STUBBART C. (1985), Strategic Management in an enacted world, in *Academy of Management Review*, 10 (4): 724-736.

SMITH K. G., FERRIER W. J., NDOFOR H. (2001), *Competitive dynamics research: critique and future directions*, Blackwell Handbook of Strategic Management, MA.

SMITH S. L. J. (1994), The tourism product, in *Annals of Tourism Research*, 21 (3):582-595.

SPEKMAN R. E., FORBES T. M., ISABELLA L. A., MACAVOY T. C. (1998), Alliance management: A view from the past and a look to the future, in *Journal of Management Studies*, 35 (6): 747-772.

SPENDER J. C., GRANT R. M. (1996), Knowledge and the firm: overview, in *Strategic Management Journal Winter*, 17 (Special Issue): 5-9.

STAMPACCHIA P. (2001), *L'impresa nel contesto globale*, Giappichelli, Torino.

STEENSMA H. K., MARINO L., WEAVER K. M. (2000), Attitudes toward cooperative strategies: A cross-cultural analysis of entrepreneurs, in *Journal of international Business Studies*, 31: 591-609.

STUART T. E. (2000), Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high technology industry, in *Strategic Management Journal*, 21: 791-811.

SUBRAMANI M. R., VENKATRAMAN N. (2003), Safeguarding investment in asymmetric interorganizational relationships: Theory and evidence, in *Academy of Management Journal*, 46 (1): 46-62.

SYDOW J., WINDELER A. (1998), Organizing and evaluating interfirm networks: a structurationist perspective on network processes and effectiveness, in *Organization Science*, 9 (3): 265-284.

TEDESCHI J. T., LINSKOLD S. (1976), The logic of scientific inquiry, in *Social Psychology: interdependence, interaction and influence*, John Wiley and Sons, New York.

TEECE D. J. (1987), Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy, in D. J TEECE., *The competitive challenge: Strategies for industrial innovation and renewal*, Cambridge, MA, Ballinger.

TOMLINSON J. W. L. (1970), *The Joint Venture Process in International Business*, MIT Press, Cambridge.

TURK H. (1973), Comparative urban structure from an interorganizational perspective, in *Administrative Science Quarterly*, 18: 37-55.

USAI G., VELO D. (1990), *Le imprese ed il mercato unico*, Pirola, Milano.

VAN DE VEN A. H. (1976), On the nature, formation and maintenance of relations among organizations, in *Academy of Management Journal*, 1: 24-36.

VARADARAJAN P. R., CUNNINGHAM M. H. (1995), Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations, in *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4): 282-296.

VELLAS F., BECHEREL L. (1995), *International tourism*, Palgrave Macmillan, New York.

VELLAS F., BECHEREL L. (1999), *The international marketing of travel and tourism – A strategic approach*, Palgrave Macmillan, New York.

VICARI S. (1983), *Imprese di servizi e politiche di mercato. Le dimensioni del processo competitivo*, Giuffrè, Milano.

VICARI S. (1989), *Nuove dimensioni della concorrenza. Strategie nei mercati senza confini*, Egea, Milano.

VICARI S. (1992), *Risorse aziendali e funzionamento dell'impresa*, in *Finanza marketing e produzione*, 3: 127-145.

VICERAT P. (1993), *Hotel Chains*, in BUIGUES F, *Market service and European integration: The challenges for 1990s*, Commission of European Communities, Bruxelles.

VON HIPPEL E. (1988), *Sources of Innovation*, Oxford University Press, New York.

VON NEUMANN J., MORGENSTERN O. (1944), *Theory of Games and Economic Behaviour*, Princeton University Press, Princeton.

WERNERFELT B. (1984), *A resource-based view of the firm*, in *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.

WILLIAMSON O. E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York.

WILLIAMSON O. E. (1979), *Transaction cost economics: The governance of contractual relations*, in *Journal of Law and Economics*, 22: 233–261.

WILLIAMSON O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets Relational Contracting*, The Free Press, New York.

WILLIAMSON O. E. (1989), *Transaction Cost Economics*, in R. SCHMALENSEE, R. D. WILLIG, *The Heinz School Review*, v. 1, Amsterdam, North Holland.

WILLIAMSON O. E. (1991), *Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives*, in *Administrative Science Quarterly*, 36: 269–296.

WINTER S. (1987), Knowledge and competence as strategic assets, in D. J. TEECE, The competitive challenge: Strategies for industrial innovation and renewal, Cambridge, MA: Ballinger.

WOMACK J. P. (1988), Multinational joint ventures in motor vehicles, in D. C. MOWERY, International Collaborative ventures in U.S. Manufacturing, Ballinger, Cambridge.

WOOD D. J., GRAY B. (1991), Toward a comprehensive theory of collaboration, Journal of Applied Behavioural Science, 27: 139-162.

WORLD TOURISM ORGANIZATION (2003), National and regional tourism planning. Methodologies and case studies, Routledge, London e New York.

XIN K. R., PEARCE J. J. (1996), Guanxi: Connections as substitutes for formal institutional support, in Academy of Management Journal, 39 (6): 1641–1658.

YOSHINO M. Y., RANGAN U. S. (1995), Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization, Harvard Business School Press, Boston.

ZAGARE F. C. (1984), Game theory, Sage, London.

ZEITZ G. (1980), Interorganizational dialectics, in Administrative Science Quarterly, 25: 72-88.